* * *

Université Libre de Bruxelles - IGEAT

Diplôme d'Etudes Spécialisées en Gestion de l'Environnement

D'un rapport 'environnement et sécurité' à un rapport 'développement durable'
-
Le cas d'une entreprise du secteur des métaux non-ferreux

Travail de fin d'études présenté par

Catherine PAUL

en vue de l'obtention du grade académique de
Diplômée d'Etudes Spécialisées en Gestion de l'Environnement

Année Académique : 2002-2003

Directeur : Prof. Walter HECQ

D'un rapport 'environnement et sécurité' à un rapport 'développement durable'
-
Le cas d'une entreprise du secteur des métaux non-ferreux

Catherine PAUL

Année Académique : 2002-2003

Résumé

Dans un contexte où de plus en plus de grandes entreprises publient, de façon volontaire, un rapport annuel de développement durable, ce travail a pour objectif, au travers de l'étude d'un cas particulier, à répondre à deux questions : (a) quel peut être l'intérêt, pour une entreprise qui publie déjà un rapport annuel 'environnement', de passer à un rapport élargi à tous les aspects du développement durable ? et (b) si l'entreprise franchit ce pas, quelles en sont les implications, et quelles structures doivent-elles être mises en place en amont du rapport pour en assurer la qualité et la pertinence ? La première partie du travail examine ces deux questions sous l'angle théorique. La deuxième les aborde sous l'angle pratique, au travers de l'étude du cas d'Umicore, un groupe multinational à ancrage belge qui produit des métaux non-ferreux et des matériaux à base de ces métaux.

Après un premier chapitre faisant office d'introduction, la première partie s'ouvre avec le chapitre 2, qui situe le sujet dans son contexte : concepts de développement durable et de soutenabilité, rôle du monde des affaires dans le projet mondial de développement durable, phénomène des rapports d'entreprises. Le chapitre 3 examine la première question faisant l'objet de ce travail, établit le 'business case' d'une stratégie et d'un rapport de développement durable dans le chef d'une entreprise. Nous concluons sur ce qui constitue (à nos yeux) la justification d'une stratégie de développement durable, de son extension aux aspects sociaux et d'une extension de l'objet du rapport. Le chapitre 4 examine la deuxième question, faisant 'l'inventaire' de tout ce que l'entreprise doit mettre en place pour que son rapport de développement durable ne soit pas une coquille vide, mais reflète un engagement réel. En conclusion de ce chapitre et de la première partie, nous proposons l'adoption d'une démarche progressive d'élargissement du projet de développement durable et du champ du rapport, qui doit permettre d'en récolter les avantages tout en tenant compte des contraintes et exigences que cela implique en termes de ressources.

La deuxième partie commence par une brève introduction au secteur minier et des métaux (chapitre 5), puis une présentation du groupe Umicore (chapitre 6) et de son rapport annuel 'environnement et sécurité'. Le chapitre 7, axé sur les conditions préalables à la publication d'un rapport de développement durable élargi, fait pendant au chapitre 4 en émettant des recommandations spécifiques au cas d'Umicore. Le chapitre 8 est consacré à des recommandations portant sur l'adoption de nouveaux indicateurs de performance, notamment sur base des lignes directrices de la Global Reporting Initiative, et de l'analyse détaillée des rapports de développement durable de sept autres entreprises. Nous y faisons aussi des suggestions concernant les indicateurs de performance liés aux produits, et l'évolution des indicateurs environnementaux en rapport avec celle des activités de l'entreprise. Le chapitre 9 est consacré à d'autres recommandations pratiques pour la mise en œuvre du futur rapport, notamment en ce qui concerne ses objectifs et limites, sa structure et son contenu, la présentation des indicateurs de performance, et les étapes-clefs pour l'introduction de nouveaux éléments.

Nous concluons, au chapitre 10, en confirmant la recommandation d'une mise en œuvre graduelle du projet d'élargissement de l'objet du rapport, et d'un ajustement des ambitions aux moyens de l'entreprise. Quelques recommandations de portée générale viennent compléter le travail.

Remerciements

Je tiens à remercier le Prof. Walter HECQ, promoteur de ce travail de fin d'études, pour ses conseils éclairés et ses suggestions pour l'amélioration du document.

Je voudrais aussi remercier Messieurs Guy ETHIER, Vice-Président, Environnement, Santé et Sécurité, et Bert SWENNEN, Directeur, Environnement, Santé et Sécurité pour le groupe Umicore. Tous deux m'ont apporté un soutien considérable, et ont suggéré des pistes intéressantes de recherche, tout en respectant strictement mon indépendance dans la formulation des opinions et recommandations.

Merci enfin à ma sœur, Elisabeth PAUL, pour son aide précieuse dans la finalisation et la relecture de ce document.

Avis au lecteur

Toutes les opinions exprimées dans ce travail sont celles de l'auteur, et n'engagent en aucune façon le groupe Umicore. Ce travail a été effectué en toute indépendance par rapport à l'entreprise, sur base principalement de l'étude de documents, ainsi que de quelques entrevues au sein de l'entreprise.

Table des matières

Chapitre 1: Introduction: objectifs, structure, limites et sources p. 1

1.1. Objectifs 1

1.2. Structure et approche méthodologique 2

1.3. Limites 3

1.4. Sources et choix des rapports de référence 4

1.5. Vocabulaire 5

PREMIERE PARTIE

Chapitre 2: Introduction au développement durable et aux rapports de développement durable p. 7

2.1. Bref historique et définitions du développement durable 7

2.1.1. Naissance et évolution du concept de développement durable 7
2.1.2. Définitions du développement durable 10
2.1.3. Conceptions économiques de la soutenabilité 12
2.1.4. Facteurs sous-jacents à l'émergence et au succès du concept de soutenabilité 13

2.2. Développement durable et entreprises 14

2.2.1. Rôle des entreprises dans le développement durable 14
2.2.2. Réponse collective des entreprises 16
2.2.3. Réponse individuelle des entreprises 17

2.3. Les rapports 'développement durable' des entreprises 18

2.3.1. D'un rapport 'environnement' à un rapport 'développement durable' 18
2.3.2. Fonctions et objectifs du rapport 'développement durable' 19
2.3.3. Principes devant présider à la rédaction du rapport 19
2.3.4. Emergence de normes 20
2.3.5. Comptabilité environnementale et sociale : coût des externalités 22
2.3.6. Intégration aux comptes annuels de l'entreprise 23
2.3.7. Vers un rapport 'développement durable' obligatoire ? 23
2.3.8. Opportunité d'adopter le format de la GRI 24

Chapitre 3: D'un rapport 'environnement' à un rapport 'développement durable' : justification pour l'entreprise et critique p. 26

3.1. Justification de l'adoption d'une stratégie de développement durable 26

3.1.1. Objectifs du 'business case' 26
3.1.2. Méthodologies possibles 26
3.1.3. Mécanismes de création de valeur 27
3.1.4. Méthodologie retenue pour la suite 28

3.2. Amélioration de la capacité d'attirer et retenir le capital humain 28

3.2.1. Le recrutement 29
3.2.2. La rétention du personnel 29

3.3. Amélioration de la productivité des travailleurs 30

3.4. Diminution des coûts de production par l'éco-efficience 31

3.5. Diminution d'autres dépenses 32

3.6. Augmentation du chiffre d'affaires et des parts de marché 33

3.6.1. Par la différenciation basée sur la soutenabilité 33
3.6.2. Par l'innovation 34
3.6.3. Par la dématérialisation et la conversion de produits en services 34
3.6.4. Par la création d'opportunités sur les marchés moins développés 35
3.6.5. Par la prise d'avance sur les concurrents ('early mover advantage') 36

3.7. Réduction des risques et du coût du financement 37

3.7.1. Réduction des risques 37
3.7.2. 'Licence d'exploitation' et 'licence de mise sur le marché' 38
3.7.3. Prise d'avance sur les concurrents ('early mover advantage') 39
3.7.4. Accès au financement et aux assurances 40
3.7.5. Performance en bourse 40

3.8. Critique de ce 'business case' 42

3.8.1. Critiques générales émises à l'encontre du 'reporting' et de la responsabilité sociale des entreprises (niveau macro-économique) 42
3.8.2. Critique et opinion personnelle sur les arguments du 'business case' (niveau micro-économique) 44

3.9. Conclusions intermédiaires 48

3.9.1. Justification d'une stratégie de développement durable 48
3.9.2. Justification d'une extension de la stratégie aux aspects sociaux 48
3.9.3. Justification d'une extension de l'objet du rapport 49

Chapitre 4: Conditions préalables à l'adoption d'un rapport 'développement durable' complet p. 50

4.1. Vision, valeurs, engagement et stratégie 50

4.2. Gouvernance et structure de management 52

4.3. Changement culturel 53

4.4. Transparence, disposition à 'rendre des comptes' et implication des parties prenantes 55

4.4.1. Transparence et disposition à 'rendre des comptes' 55
4.4.2. Définition et identification des parties prenantes 56
4.4.3. Implication des parties prenantes 56

4.5. Politiques, codes de conduite, procédures et normes 57

4.6. Fixation d'objectifs, plan d'action et choix d'indicateurs de performance 57

4.6.1. Objectifs 58
4.6.2. Indicateurs de performance 58
4.6.3. Indicateurs environnementaux 60
4.6.4. Indicateurs sociaux 60
4.6.5. Indicateurs économiques 61

4.7. Systèmes de gestion, contrôle de qualité et audit interne 62

4.7.1. Systèmes de gestion 62
4.7.2. Contrôle de qualité et audit interne 63

4.8. Vérification et certification indépendantes 63

4.9. Conclusions du chapitre 4 et de la première partie 64

4.9.1. Conditions préalables à l'élargissement du projet de développement durable 64
4.9.2. Entre coûts et avantages : l'intérêt d'une approche graduelle 65

DEUXIEME PARTIE

Chapitre 5: Introduction au secteur des mines, minéraux et métaux p. 68

5.1. Brève présentation du secteur 68

5.2. Approche du secteur en matière de développement durable 69

5.3. Métaux et développement durable 71

5.3.1. Exploitation soutenable 71
5.3.2. Toxicité et écotoxicité 73

Chapitre 6: Le groupe Umicore et son rapport 'environnement et sécurité' p. 75

6.1. Présentation du groupe 75

6.2. L'engagement d'Umicore au développement durable 76

6.3. Impact environnemental des activités présentes et passées 77

6.3.1. Impact environnemental des activités actuelles 78
6.3.2. 'Héritage' environnemental : le poids des activités passées 79

6.4. Stratégie et objectifs d'Umicore en matière d'environnement, de santé et de sécurité au travail 79

6.4.1. Gestion de l'environnement, la santé et la sécurité 79
6.4.2. Stratégie : la Charte Environnementale d'Umicore 80
6.4.3. Objectifs en matière d'environnement et de sécurité 80

6.5. Le rapport 'environnement et sécurité' 81

6.5.1. Objectifs du rapport 81
6.5.2. Portée et contenu du rapport 81
6.5.3. Indicateurs de performance environnementale 81
6.5.4. Indicateurs relatifs à la sécurité 82
6.5.5. Vérification indépendante du rapport 82

6.6. Autres informations fournies par le groupe en matière d'ESS 83

Chapitre 7: Conditions préalables pour une transition réussie vers un rapport 'développement durable' p. 84

7.1. Vision, valeurs, engagement et stratégie 84

7.2. Gouvernance et structure de management 87

7.3. Changement culturel 88

7.4. Transparence, disposition à 'rendre des comptes' et implication des parties prenantes 89

7.5. Politiques, codes de conduite, procédures et normes 89

7.6. Fixation d'objectifs, plan d'action et choix d'indicateurs de performance 90

7.7. Systèmes de gestion, contrôle de qualité et audit interne 90

7.8. Vérification et certification indépendantes 91

Chapitre 8: Indicateurs de performance p. 92

8.1. Indicateurs GRI de performance environnementale 92

8.1.1. Introduction 92
8.1.2. Méthodologie 93
8.1.3. Synthèse 94

8.2. Indicateurs GRI de performance économique 97

8.2.1. Introduction 97
8.2.2. Méthodologie 97
8.2.3. Synthèse 97

8.3. Indicateurs GRI de performance sociale 100

8.3.1. Introduction 100
8.3.2. Méthodologie 100
8.3.3. Synthèse 101

8.4. Amélioration des indicateurs actuels de performance environnementale 105

8.5. Evolution des indicateurs environnementaux et unité de référence 105

8.6. Indicateurs de performance des produits 107

8.6.1. Le défi posé par les indicateurs de performance des produits 107
8.6.2. Le système Umicore d'évaluation et de gestion des aspects ESS des produits 107
8.6.3. Quelques suggestions pour la suite 109

Chapitre 9: Transition vers un rapport 'développement durable' : autres recommandations p. 112

9.1. Objectifs, priorités et limites du rapport 112

9.2. Format, structure et contenu du rapport 113

9.2.1. Taille et format du rapport 113
9.2.2. Structure et contenu 114
9.2.3. Utilisation des lignes directrices de la GRI 116

9.3. Présentation des indicateurs de performance 116

9.4. Planification et étapes-clefs pour l'introduction de nouveaux éléments 118

Chapitre 10: Conclusions générales p. 120

Liste des acronymes p. 123

Bibliographie p. 124

ANNEXES

I. Brief presentation of enterprises and reports used for benchmarking purposes 1

II. International initiatives and reference texts in relation to sustainable development 3

III. GRI principles for sustainability reporting 5

IV. Sustainability reporting: emerging standards 8

V. Stakeholder engagement: review of stakeholder groups 13

VI. ICMM principles for sustainable development 20

VII. Introduction to metals 21

VIII. Umicore's Mission Statement 23

IX. Umicore's Environmental Charter 24

X. Umicore's Environment and Safety Objectives 26

XI. Umicore's environmental impacts (present) 27

XII. Umicore's environmental legacy 33

XIII. Review of GRI performance indicators 35

1. Introduction : objectifs, structure, limites et sources

Beaucoup d'entreprises, en particulier les grandes entreprises et les multinationales, publient annuellement, sur base volontaire, un rapport 'environnement'. Depuis quelques années, la tendance est à l'élargissement du champ du rapport afin de couvrir d'autres aspects du développement durable. Par rapport à cette pratique, certains s'interrogent : s'agit-il d'un effet de mode ? D'une manœuvre de relations publiques destinée à apaiser l'opinion et à redorer le blason des entreprises, après une série d'accidents et de scandales qui peuvent faire douter de la capacité du monde des affaires à se comporter de façon éthique et responsable ? Ou de la manifestation d'une véritable prise de conscience, de la part des grandes entreprises, du rôle qu'elles ont à jouer dans le projet mondial de développement durable ?

1.1. Objectifs

L'objectif de ce travail, au travers de l'étude d'un cas particulier, n'est pas de répondre de façon globale à ces grandes questions – questions qui, d'ailleurs, n'ont probablement pas de réponse unique, mais une réponse à nuancer au cas par cas. Plutôt, nous envisagerons la situation à partir du cas d'une entreprise multinationale industrielle de taille moyenne, à ancrage belge, mais présente et en expansion sur les cinq continents, qui a pris l'engagement de s'inscrire dans le projet de développement durable, s'investit beaucoup dans la gestion de ses impacts environnementaux et des aspects de santé et sécurité au travail, et s'interroge sur la façon de poursuivre cet engagement et de communiquer à ce sujet.

Depuis plusieurs années, le groupe Umicore publie un rapport 'environnement et sécurité' qui présente, au niveau consolidé et pour les principaux sites d'activité, ses objectifs en matière d'environnement, santé et sécurité au travail, les défis auxquels il est confronté, et l'évolution de sa performance dans ces domaines. L'entreprise envisage à présent d'élargir le champ du rapport à d'autres aspects du développement durable, qu'il s'agisse des aspects sociaux (au-delà de la question 'santé et sécurité' déjà traitée) ou des aspects économiques.

Dans ce contexte, notre travail vise à répondre à deux questions :

- quel peut être l'intérêt de l'entreprise à passer d'un rapport 'environnement' à un rapport 'développement durable' ?
- si l'entreprise franchit ce pas, quelles en sont les implications, et quelles structures doivent-elles être mises en place en amont du rapport pour en assurer la qualité et la pertinence ?

Après avoir examiné ces deux questions sous l'angle théorique (première partie) et sous l'angle pratique (deuxième partie), nous tenterons de faire la synthèse entre les avantages et les contraintes du passage à un rapport 'développement durable' complet, et nous formulerons des recommandations.

1.2. Structure et approche méthodologique

Après ce chapitre introductif, la première partie du travail est consacrée à une étude des questions posées sous l'angle théorique.

Le chapitre 2 vise à situer le sujet dans son contexte. Il présente un bref historique du concept de développement durable au niveau international, et aborde la question de sa ou plutôt ses définitions, des conceptions économiques qui s'y rattachent, et des facteurs sociétaux sous-jacents à l'émergence et au succès du concept de soutenabilité. Nous évoquons ensuite le rôle possible et l'implication du monde des affaires dans le projet mondial de développement durable, avant de nous pencher sur la question des rapports de développement durable des entreprises (et plus particulièrement des multinationales).

Le contexte étant planté, nous passons au chapitre 3 à l'examen de la première question faisant l'objet de ce travail : quel peut être l'intérêt d'une entreprise publiant déjà un rapport environnemental de passer à un rapport traitant des trois aspects du développement durable ? Nous examinons d'abord le 'business case' tel qu'il est souvent présenté par les promoteurs de l'adoption d'une stratégie de développement durable par les entreprises. Dans un deuxième temps, nous faisons la critique de cette vision un peu idéalisée du 'business case', sur base d'arguments développés par d'autres et d'opinions personnelles. Nous concluons sur ce qui constitue (à nos yeux) la justification d'une stratégie de développement durable, celle de son extension aux aspects sociaux et celle d'une extension de l'objet du rapport.

Le chapitre 4 examine la deuxième question faisant l'objet de ce travail : si une entreprise s'engage dans la publication d'un rapport de développement durable 'élargi', quelles en sont les conditions préalables ? Que doit-elle mettre en place afin que le rapport ne soit pas une coquille vide, mais reflète un engagement réel ? Nous examinons une série d'aspects, avant de présenter les conclusions du chapitre et celles de cette première partie du travail, proposant une démarche qui permettrait de concilier les avantages de l'élargissement de l'objet du rapport avec les contraintes et exigences que cela implique en termes de ressources.

La deuxième partie du travail est consacrée à l'étude plus pratique et concrète du cas d'Umicore. Après une très brève introduction au secteur minier et des métaux (chapitre 5), nous présentons au chapitre 6 le groupe Umicore ; un bref aperçu de l'impact environnemental de ses activités présentes et passées ; son engagement vis-à-vis du développement durable ; sa stratégie et ses objectifs en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail ; et enfin, son rapport annuel 'environnement et sécurité', dont la quatrième édition a été publiée cet été 2003.

Le chapitre 7, axé sur les conditions préalables à la publication d'un rapport de développement durable élargi, fait pendant au chapitre 4 en émettant des recommandations qui, sur base d'un aperçu extérieur (et non, précisons-le, d'une connaissance interne) de la société, pourraient s'appliquer spécifiquement à Umicore.

Le chapitre 8 est consacré à un examen de la question des indicateurs de performance. Nous tentons d'établir l'écart existant entre, d'une part, les indicateurs actuellement utilisés dans le rapport environnemental d'Umicore et, d'autre part :

- ceux qu'exigerait un rapport complet établi sur le modèle de la Global Reporting Initiative (GRI) ;
- ceux qui sont effectivement utilisés dans les rapports 'développement durable' de sept autres entreprises multinationales, choisis afin de constituer un point de référence et de comparaison.

Tous les indicateurs proposés par la GRI sont passés en revue systématiquement. Nous examinons dans quelle mesure Umicore et les entreprises de référence les utilisent déjà, avant d'émettre une opinion personnelle portant à la fois sur leur pertinence par rapport aux activités de l'entreprise, et sur la faisabilité et les implications de leur éventuelle adoption. Seules les conclusions de cette étude analytique sont présentées dans le corps de ce travail, les détails étant placés en annexe. Pour compléter ce chapitre consacré aux indicateurs, nous évoquons aussi la question des indicateurs de performance liés aux produits, et celle de l'évolution des indicateurs environnementaux en rapport avec l'évolution des activités.

Le chapitre 9 est consacré à des recommandations pratiques portant sur la mise en œuvre du futur rapport de développement durable d'Umicore; elles s'inspirent notamment des lignes directrices de la GRI (qui comportent bien plus qu'une simple liste d'indicateurs), ainsi que d'exemples de bonne pratique puisés dans les sept rapports analysés à titre de comparaison.

Enfin, le chapitre 10 revient aux deux grandes questions dont l'examen constitue l'objet de ce travail, et présente nos conclusions générales, faisant la synthèse à la fois des apports de la partie théorique et des recommandations de la partie pratique. Quelques recommandations générales viennent compléter le travail.

1.3. Limites

Le thème général du développement durable, ainsi que de nombreux thèmes particuliers abordés dans le corps du travail (rôle des entreprises dans le développement durable, opportunité de standardiser et réglementer les rapports, motivations sous-jacentes à l'adoption de stratégies de développement durable par les entreprises, questions de gouvernance, indicateurs de performance…), font l'objet d'innombrables publications, recherches, débats et controverses, et pourraient, chacun pris individuellement, constituer des sujets de thèse. Nous ne pouvons, évidemment, les approfondir tous. Tout au plus avons-nous tenté, lors des recherches préparatoires à la rédaction de ce travail, d'en cerner de façon générale les différents aspects et enjeux.

Nous nous limitons ici à présenter certains aspects et enjeux considérés comme pertinents par rapport aux objectifs du travail et aux caractéristiques de l'entreprise qui fait l'objet de l'étude de cas. Par exemple, s'agissant d'un groupe multinational à ancrage belge, certes, mais orienté vers des investissements à caractère mondial, nous considérons surtout les aspects internationaux du développement durable, et abordons le thème dans l'optique d'un rapport consolidé des activités (et non d'un rapport de site ou national). Ceci explique les références relativement limitées au cadre belge ou même européen. De même, nous axons le travail sur la production de rapports sur

base volontaire et non sur base contraignante. Enfin, les lignes directrices de la GRI constituent la référence principale en matière d'indicateurs et de normalisation – même si nous mentionnons d'autres initiatives.

1.4. Sources et choix des rapports de référence

Dans le cadre de ce travail, nous avons eu plusieurs entretiens au sein d'Umicore, en particulier avec MM. Ethier et Swennen, qui ont guidé quelque peu l'objet de notre recherche.

En ce qui concerne les sources écrites, le travail portant sur un thème lié à l'entreprise, nous avons eu recours dans une large mesure à des publications émanant d'entreprises, d'associations d'entreprises, de consultants, ainsi que de revues économiques. Ces publications font elles-mêmes référence à de nombreux ouvrages et à des publications scientifiques. Nous avons également eu recours à des sources plus académiques, permettant d'apporter un éclairage plus large aux enjeux et de traiter certains sujets sous un angle différent. Des textes et publications émanant d'organisations internationales, ainsi que quelques ouvrages à portée plus générale, viennent compléter nos sources.

A noter qu'en raison de l'orientation internationale de ce travail, la plupart de nos sources sont rédigées en anglais – ce qui ne signifie pas qu'elles émanent spécifiquement ou systématiquement de sources anglo-saxonnes.

Par ailleurs, nous avons sélectionné sept rapports 'développement durable' à titre de référence pour Umicore :

- BHP Billiton – *Health Safety Environment and Community Report 2002*;
- Lonmin Plc – *Corporate Accountability Report 2002*;
- Rio Tinto – *Social and Environment Review 2002*;
- Teck Cominco – *2002 Sustainability Report*;
- Shell – *The Shell Report 2002 – Meeting the Energy Challenge*;
- ICI – *Sustainability Report 2002*;
- Novo Nordisk – *Sustainability Report 2002*.

Quatre rapports émanent d'entreprises minières qui sont aussi productrices de métaux, deux autres d'entreprises industrielles d'autres secteurs (et à fort impact environnemental), et le dernier d'une entreprise du secteur de la biotechnologie, dont le rapport de développement durable est réputé pour sa qualité. Tous ces rapports revendiquent l'utilisation (souvent partielle) des lignes directrices de la GRI ; ceux de BHP Billiton et de Novo Nordisk y sont le plus conformes. Plusieurs de ces rapports sont fréquemment cités en exemple pour leur excellence. Pour le lecteur intéressé, une brève présentation de ces entreprises est incluse en annexe I.

1.5. Vocabulaire

Dans la suite, nous traduirons ‘sustainable development’ par ‘développement durable’, et l’adjectif ‘sustainable’ accolé à d’autres mots par ‘durable’ ou ‘soutenable’, selon le contexte. L’anglais a tendance à utiliser indifféremment ‘sustainability’ et ‘sustainable development’, surtout dans le langage courant des entreprises. Nous traduirons ‘sustainability’ par ‘soutenabilité’ lorsque le mot est utilisé seul, pour désigner le concept général. Lorsqu’il est accolé à un autre mot, comme dans ‘sustainability report’, nous utiliserons ‘développement durable’, comme dans ‘rapport de développement durable’.

PREMIERE PARTIE

2. Introduction au développement durable et aux rapports de développement durable

2.1. Bref historique et définitions du développement durable

2.1.1. NAISSANCE ET ÉVOLUTION DU CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le concept de développement durable trouve ses origines dans le mouvement de défense de l'environnement et dans l'émergence d'une prise de conscience à l'échelle universelle des problèmes liés à l'environnement et de leur lien avec le développement économique. Dans les lignes qui suivent, nous brossons à grands traits un historique du développement durable, en nous limitant à des documents et événements de portée mondiale.

a) DES ORIGINES ENVIRONNEMENTALES

En 1972, un rapport du Club de Rome, *Halte à la croissance ?* (*'Limits to growth'*, Meadows et al. 1972), attire l'attention sur les limites de la capacité de charge de l'environnement et de la disponibilité des ressources naturelles. Sur base de modèles non-linéaires, il prédit des scénarios catastrophiques si l'on ne met pas fin rapidement à la croissance démographique et économique. Même si des erreurs ont été commises dans ces prévisions, ce qui a discrédité l'ouvrage, ce rapport a posé les bases de débats qui se poursuivent encore.

La même année se tient à Stockholm la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement Humain, autour du thème *Une seule terre*. La *Déclaration de Stockholm* (UN 1972), adoptée lors de la conférence, énonce un certain nombre de principes qui, bien que non contraignants et souvent rédigés au conditionnel, conditionneront tout le développement du droit international moderne de l'environnement (Renaudière 2003:19). Le terme 'développement durable' n'a pas encore été inventé, mais la déclaration, en reconnaissant l'importance du développement économique et social et les besoins des pays en voie de développement (PVD), pose déjà les bases du concept et les jalons de la conférence de Rio, qui se tiendra vingt ans plus tard (Zaccaï 2000:125-127, sur base notamment des travaux de Timoshenko 1995 et Pallemaerts 1995).

b) APPARITION DU TERME 'DÉVELOPPEMENT DURABLE'

Le terme fait sa première apparition connue dans une décision du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), en 1975. En 1980, on le trouve défini dans la *Stratégie de Conservation de la Nature* ('*World Conservation Strategy*') (IUCN 1980) de l'Union Mondiale pour la Nature[1]. Le texte promeut la conciliation des objectifs d'environnement et de développement autour d'une stratégie de

[1] Autrefois connue sous le nom d'Union Internationale pour la Conservation de la Nature et des Ressources Naturelles (UICN) ; en anglais : IUCN – The World Conservation Union.

protection de l'environnement (Zaccaï 2000:127-130), mettant en évidence les droits des communautés locales sur leur environnement et ses resources (IIED/WBCSD 2002:19).

c) LE RAPPORT BRUNDTLAND

Le concept de développement durable est consacré sur la scène des Nations Unies en 1987, dans le rapport *Notre avenir à tous* ('*Our Common Future*') – ou 'rapport Brundtland'[2] – préparé par la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED). Ce rapport a été préparé à la demande de l'Assemblée Générale des Nations Unies dans le but d'explorer des moyens de réconcilier la protection de l'environnement avec les impératifs du développement économique. Basé sur un large processus de consultation, il réussit à fédérer une grande variété d'opinions et d'intérêts autour du concept de développement durable, et présente une série d'arguments réconciliant des tendances apparemment incompatibles.

Le rapport Brundtland ne rejette pas la croissance économique, l'industrialisation et la technologie, mais « se livre à une critique du développement technologique et économique mal maîtrisé » (Zaccaï 2000:141). Le concept de développement durable qui y est prôné est un « champ hybride, mêlant environnement et développement » (Zaccaï 2000:146) : il est présenté comme permettant de s'attaquer simultanément aux problèmes d'environnement et de développement – mais ne fixe pas de priorités précises, et reste ambigu à de nombreux égards.

d) LE SOMMET DE RIO

Convoquée à la suite de la parution du rapport Brundtland, la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED), ou *Sommet de la Terre*, se tient à Rio de Janeiro en juin 1992. Initialement, elle avait pour ambition d'adopter une *Charte de la Terre* qui aurait eu une portée juridique semblable à celle de la Déclaration des Droits de l'Homme – soit le plus haut statut qui soit en droit international (Renaudière 2003:19) Mais cet objectif, trop ambitieux au goût de certains, doit être abandonné. Le sommet débouche notamment sur l'adoption de la *Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement* (UN 1992a) et de l'*Agenda 21* (UN 1992b).

La déclaration énonce 27 principes qui reformulent en partie les principes de Stockholm, ou en établissent de nouveaux, dont le « principe de développement durable » et le « principe de responsabilités communes mais différenciées » - ce dernier consacrant la norme que les pays industrialisés doivent supporter une part nettement plus importante des efforts à consentir que les pays moins développés. Bien que la partie centrale, la plus importante, de la déclaration soit consacrée à l'environnement (une caractéristique que partage l'Agenda 21), le texte comporte de multiples références au développement[3]. La déclaration ne propose pas de nouvelle définition du développement durable.

[2] D'après Gro Harlem Brundtland, premier ministre norvégienne, qui présidait la Commission. Voir WCED/CMED (1987).

[3] En effet, une coalition de PVD et de certains pays industrialisés, pour des motifs différents, s'est assurée que les contraintes environnementales soient 'tempérées' par des objectifs de développement économique.

Quant à l'Agenda 21, il s'agit d'un programme d'action de 300 pages, énonçant de multiples recommandations sur les actions à mener afin de réaliser le développement durable au XXIème siècle. L'un de ses 40 chapitres est consacré au rôle des entreprises et de l'industrie dans le projet. Le sommet de Rio consacre la notion des trois 'piliers' du développement durable : économique, environnemental et social (voir plus loin) – mais le développement social fait l'objet de beaucoup moins d'attention que les deux autres aspects (IIED/WBCSD 2002:19).

De nombreux observateurs estiment que le sommet de Rio marque un recul par rapport à la conférence de Stockholm, en particulier en ce qui concerne le droit international de l'environnement (Renaudière 2003:18). Le juriste Marc Pallemaerts craint que « l'intégration tant acclamée des politiques de protection de l'environnement et des politiques de développement économique n'aboutisse à la subordination du droit de l'environnement à des buts économiques » (Pallemaerts 1992, cité par Pallemaerts 2003:208). G. Rist voit lui aussi dans le développement durable tel que présenté à Rio une relégitimisation du développement économique (Rist 1998, cité par Zaccaï 2000:164).

e) LE SOMMET DE JOHANNESBURG

Le Sommet Mondial sur le Développement Durable se tient à Johannesburg fin août-début septembre 2002. Dix ans après Rio, dans un contexte de libéralisation économique et de mondialisation, il ne vise pas à réaliser de nouvelles avancées sur le plan du droit international, mais à recréer une certaine dynamique autour des objectifs de l'Agenda 21, dont il faut bien admettre qu'ils n'ont pas été atteints. Le sommet débouche sur l'adoption d'une autre déclaration politique, la *Déclaration de Johannesburg sur le Développement Durable* (UN 2002a), ainsi qu'un plan d'action ou *Plan d'Application* (2002b).

La déclaration évoque notamment le devoir du secteur privé, « dans le cadre de ses activités légitimes », de « contribuer à l'émergence de communautés et de sociétés équitables et durables » (§27). Elle mentionne à peine les objectifs environnementaux et, lorsqu'elle le fait, ils sont mêlés à d'autres objectifs politiques peu en rapport avec la protection de l'environnement (Renaudière 2003:21-22).

Quant au Plan d'Application, il a fait l'objet de nombreuses critiques pour son manque d'objectifs précis (ou de mesures concrètes pour les atteindre, lorsqu'ils existent). La participation des entreprises multinationales en tant que protagoniste majeur constitue l'une des originalités du sommet, et elle s'est soldée par l'annonce de leur engagement dans de nombreux projets basés sur des partenariats secteur public-secteur privé ou entreprises-ONG – ce que d'aucuns jugent dangereux, alors que d'autres le saluent comme l'un des grands résultats du sommet (*The Economist* 2002b, 2002c).

Sur le plan juridique, le principe d'une égalité de statut entre le droit international de l'environnement et le droit commercial international tel qu'édicté par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a été réaffirmé – de justesse (Pallemaerts 2003:204-210). Mais de nombreux observateurs du sommet notent que les aspects environnementaux ont été peu évoqués, et presque toujours subordonnés à des

objectifs de développement économique (*Le Monde* 2002b). Quant aux aspects sociaux, ils se sont surtout concentrés sur la réduction de l'extrême pauvreté, très peu sur les droits de l'homme ou du travailleur.

N.B. Pour le lecteur intéressé, d'autres initiatives internationales et d'autres textes de référence en rapport avec le développement durable sont présentés à l'Annexe II.

2.1.1. DÉFINITIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

a) DÉFINITIONS GÉNÉRALES

Le 'développement durable' fait appel à la fois à la notion de développement et à celle de durabilité ou soutenabilité.

La notion de 'développement' a beaucoup de significations et connotations différentes ; c'est un terme polysémique par excellence. On assimile parfois le développement au seul développement économique – qui lui aussi peut se concevoir de diverses façons, mais dont l'appréciation est parfois réduite à une mesure du PIB par habitant. Cependant, beaucoup s'accordent à dire que le développement comporte aussi une dimension sociale et de bien-être. Par exemple, 'l'Index de Développement Humain' mis au point par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) retient comme critères, outre le PIB réel par habitant, l'espérance de vie à la naissance et le taux d'alphabétisation des adultes.

Nous retiendrons, parmi tant d'autres, la définition suivante, qui évoque beaucoup d'aspects également associés au développement durable (mais pas la dimension environnementale): *« The basic purpose of development is to enlarge people's choices. In principle, these choices can be infinite and can change over time. People often value achievements that do not show up at all, or not immediately, in income or growth figures: greater access to knowledge, better nutrition and health services, more secure livelihoods, security against crime and physical violence, satisfying leisure hours, political and cultural freedoms and sense of participation in community activities. The objective of development is to create an enabling environment for people to enjoy long, healthy and creative lives. »*[4]

Quant à la notion de 'soutenabilité', elle fait appel à l'idée de durée, de capacité de maintenir un phénomène dans le temps. A noter qu'il ne faut pas confondre 'soutenu' avec 'soutenable' : une 'croissance soutenue', par exemple, peut être parfaitement incompatible avec une 'croissance soutenable' (Zaccaï 2000:18-19).[5]

Des dizaines, voire des centaines de définitions du développement durable ont été proposées. La définition la plus citée, qui fait office de référence, est celle du rapport Brundtland (WCED 1987:43/CMED 1987:51, cité par Zaccaï 2000:21): *« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans*

[4] Mahbub ul Haq, cité sur le site internet du PNUD consacré au rapport sur le développement humain (http://hdr.undp.org/), section « What is human development ».

[5] A ce sujet, certains tendent à oublier que ce qui doit être durable est le développement, et préfèrent voir dans la notion de *développement* durable un appel à une *croissance* pouvant se prolonger éternellement.

compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » La suite de la définition, souvent omise dans les citations, précise ceci: *« Deux concepts sont inhérents à cette notion:*
le concept de "besoins", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ;
l'idée 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. »

b) NOTIONS ASSOCIÉES, ET 'PILIERS' DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Si tout le monde s'accorde sur l'aspect de responsabilité intergénérationnelle inhérent au développement durable, pour le reste, les interprétations en sont multiples. En fait, la plupart des définitions du développement durable sont complétées par l'énonciation de conditions ou d'objectifs qui viennent préciser le sens accordé par l'auteur – et c'est la combinaison de ces caractéristiques, plutôt que la définition limitée, qui permet de savoir ce que l'on entend exactement par développement durable, et comment il devrait être mis en œuvre (Zaccaï 2000:25).

Depuis la conférence de Rio, on admet généralement que le développement durable repose sur trois 'piliers' :

- le développement économique ;
- la protection de l'environnement ;
- le développement social.

On y associe aussi, fréquemment, deux autres notions : la 'bonne gouvernance', et la participation de toutes les parties concernées.

Toutefois, dès qu'il s'agit de préciser davantage chacune de ces notions, de définir des priorités, de déterminer ce qui constitue l'équilibre idéal entre les trois piliers, les interprétations divergent. Certains mettront plus l'accent sur le développement, d'autres sur la soutenabilité et ses implications environnementales. Les uns assimileront le développement à la croissance économique et au modèle de développement occidental, d'autres insisteront sur les aspects d'équité intergénérationnelle et de juste répartition des richesses et des ressources.

On débat aussi à l'infini sur la question de savoir si les trois piliers du développement durable sont plutôt mutuellement exclusifs (et ne peuvent dès lors converger qu'au prix d'une démarche volontariste et d'efforts soutenus), ou plutôt convergents (le développement économique générant *de facto* le développement social et une meilleure qualité de l'environnement, ce qui est la théorie libérale[6]). Vu la primauté accordée aux aspects de développement économique au sommet de Johannesburg, il semble que ce soit actuellement la deuxième conception qui prévale.

[6] La relation n'est pas à sens unique : le développement social et la protection de l'environnement peuvent aussi être générateurs de croissance économique.

2.1.2. CONCEPTIONS ÉCONOMIQUES DE LA SOUTENABILITE[7]

Dans une vision économiste, l'objectif de développement durable se traduit par « le maintien, voire la croissance, d'un potentiel de bien-être par tête, ou la non-décroissance à long terme de l'utilité » (Multigner 2002:15).

Dans la théorie néoclassique, l'environnement est considéré comme un facteur de production parmi d'autres : le « capital naturel », qui est source d'utilité économique pour l'humanité sous la forme d'espace, de ressources naturelles et de services rendus (par ex. la filtration et la purification de l'eau, l'absorption de carbone atmosphérique par la croissance des forêts). C'est la combinaison de différents facteurs de production (capital physique, capital humain, capital naturel – dont une partie est substituable et l'autre pas ; certains y ajoutent le capital social et le capital financier)[8] qui crée un capital total K, représentant un potentiel de génération de bien-être qu'il faut maintenir (au minimum) ou augmenter au cours du temps.

Deux conceptions s'affrontent. Les partisans d'une **soutenabilité forte** estiment qu'il y a très peu de possibilités de substitution entre les différentes composantes du capital – c'est-à-dire que la diminution d'un type de capital ne peut être compensée par une augmentation de la valeur d'autres types de capital. Ils estiment, en particulier, que la plus grande partie du capital naturel (voire son entièreté) est non-substituable : même si l'exploitation destructrice d'une ressource naturelle mène à l'augmentation du capital financier, physique ou humain, la diminution ou disparition de la ressource constitue une perte pour l'humanité actuelle et future. Dans cette conception, il faut veiller à maintenir au mieux l'intégrité de chacune des composantes du capital total. Et si l'on admet certaines substitutions, l'exploitation de ressources naturelles non-renouvelables ne peut éventuellement se justifier « qu'à un taux égal à celui de la création de substituts renouvelables » (Daly 1991, cité par Bauler 1997:13).

Les partisans d'une **soutenabilité faible**, au contraire, estiment que de nombreuses substitutions sont possibles, en particulier en ce qui concerne les ressources naturelles : l'exploitation de ressources non-renouvelables augmente par ailleurs la capacité de générer du bien-être, donc l'humanité n'y perd pas. Ils ne craignent pas l'épuisement des ressources, comptant sur l'évolution technologique et des changements dans les modes de production et de consommation pour apporter des substituts en temps utile.

En fait, les conceptions économiques de la soutenabilité ne sont pas strictement divisées entre ces deux 'camps'. On s'accorde généralement à dire que tout n'est pas substituable – sans s'accorder sur la définition de ce qui l'est ou ne l'est pas. On

[7] Les sources pour cette section sont : Bauler (1997:12-13); Hecq (2003:43-44); IIED/WBCSD (2002:22-23); Multigner (2002:15-19); Zaccaï (2000:270-273). Elles se basent notamment sur les travaux de Solow, Hartwick, Pearce et Daly.

[8] IIED/WBCSD (2002:22-23); Zaccaï (2000:270), sur base des travaux de Pearce et Warford (1993) cités par Harribey (1998:36-37). Le capital physique consiste en machines, bâtiments, infrastructures. Le capital humain représente la force de travail, ainsi que les connaissances, le savoir-faire, le 'capital santé', et le 'capital culturel'. Le capital social, quant à lui, se réfère aux institutions, normes et structures de collaboration.

pourrait positionner les conceptions de divers auteurs et groupes le long d'un *continuum* entre une soutenabilité très forte et une soutenabilité très faible.

Toutefois, en schématisant, l'approche de soutenabilité faible mène à une conception du développement durable dans laquelle le développement économique prime sur les aspects sociaux et environnementaux, et où l'efficacité économique détermine les arbitrages. Par contre, la théorie de soutenabilité forte peut servir de fondement à une approche multidimensionnelle plus équilibrée, dans laquelle l'arbitrage entre les trois piliers du développement durable est basé sur une analyse multicritères (puisque tout ne peut être ramené à une unité commune), et où les considérations éthiques ont une place à côté de l'efficacité.

2.1.3. FACTEURS SOUS-JACENTS À L'ÉMERGENCE ET AU SUCCÈS DU CONCEPT DE SOUTENABILITÉ

Le concept de soutenabilité inhérent au développement durable a émergé, puis s'est imposé avec toujours plus de succès, en réaction à une série de changements dans la société. Il est intéressant de les mentionner, car ce sont souvent ces mêmes changements qui sont à l'origine d'une demande accrue de responsabilité et de transparence dans le chef des entreprises – et donc, indirectement, à l'origine du phénomène des rapports de développement durable qui fait l'objet de ce travail.

Zaccaï (2000:35-42) identifie quatre catégories de changements qui ont propulsé le concept de soutenabilité :

- des changements techniques : depuis la révolution industrielle, ils se produisent à un rythme et avec une ampleur inégalés au cours de l'histoire – avec certains effets néfastes ou perçus comme menaçants pour la santé humaine, le bien-être et l'environnement ;
- des changements socio-économiques : le modèle occidental de la société de consommation, exporté dans le monde entier par le biais de la mondialisation, ainsi que la croissance du commerce, du transport, du tourisme, de la communication et d'autres flux caractérisant la mondialisation[9], ont engendré des changements rapides et importants dans le mode vie de la plupart des habitants de la planète : concentration de population dans des mégalopoles, changements culturels et démographiques, nouvelles formes d'insécurité, etc. ;
- le temps des processus : l'accélération soutenue qui caractérise ces changements fait naître des doutes sur la capacité de l'environnement, de l'homme et de la société à y faire face ; la vie reste dépendante de cycles naturels, qui ne peuvent suivre le rythme croissant de la sphère artificielle qui interfère avec eux;
- des risques systémiques : nous vivons à présent dans une « société du risque[10] » ; le système complexe, interrelié, global dans lequel nous évoluons est vulnérable face à la survenance de nouveaux risques (accidents technologiques, micro-

[9] Holliday et al. (2002:43) donne cette définition intéressante de la mondialisation : "*the rapid acceleration in the global exchange of information, ideas, goods, services, technology, values, people, culture, microbes, weapons, and capital*".

[10] Le sociologue allemand Ulrich Beck a développé la thèse de la « société du risque ». Une traduction de son ouvrage existe depuis peu : BECK Ulrich (2001) – *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, Paris.

pollutions diffuses, terrorisme international, etc.) difficiles à cerner et parfois inassurables – risques qui pourraient, par des effets de cascade, aboutir à la paralysie du système.

Face à tous ces bouleversements, la société s'interroge sur la possibilité de poursuivre cette course folle. On voit dès lors émerger une demande pour l'instauration de garde-fous et de mécanismes assurant la viabilité du système dont dépend toute l'activité humaine, et la survie même de l'espèce. C'est dans cette réaction des citoyens à des changements qui les dépassent qu'il faut situer l'origine de la demande de participation accrue de la 'société civile' aux décisions, d'une plus grande transparence dans la prise de ces décisions, d'une plus grande responsabilité dans le chef des entreprises, et d'une meilleure gouvernance des affaires du monde.

2.2. Développement durable et entreprises

2.2.1. RÔLE DES ENTREPRISES DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Vu l'importance des impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités, les entreprises (qu'elles soient publiques ou privées) constituent l'un des acteurs primordiaux du développement durable. (Certains ont une vision tripartite des grands acteurs du développement durable: outre le monde des affaires, l'Etat et la société civile sont les autres groupes importants.) Aucune stratégie de développement durable digne de ce nom ne peut être mise en œuvre sans leur participation. Toutes ont un rôle à jouer, petites ou grandes, nationales ou transnationales – même si les regards se portent souvent sur l'action des grandes entreprises.

Ce rôle est d'autant plus important que, comme nous l'avons vu, l'orientation actuelle du projet mondial de développement durable fait la part belle au développement économique. Tant la déclaration de Johannesburg que son plan d'action font d'ailleurs appel à la responsabilité des entreprises[11]. Par ailleurs, au niveau international, l'aide publique au développement ne cesse de diminuer en importance, et l'on compte de plus en plus sur l'investissement privé pour accélérer le développement des pays du Sud et aider une partie de l'humanité à sortir de la pauvreté.

La théorie économique libérale, basée sur les travaux d'Adam Smith et ultérieurement développée par des économistes néoclassiques comme Milton Friedman, considère que les entreprises créent de la valeur non seulement pour leurs actionnaires, mais aussi pour la société au sens plus large, par la simple poursuite de leur objectif « normal » de recherche du profit : la « main invisible du marché » assurerait une répartition optimale des bénéfices générés par l'activité entrepreneuriale. Selon Friedman, la seule 'responsabilité sociale' de l'entreprise est de chercher à augmenter ses bénéfices – et sa seule contrainte est de respecter la loi. C'est à l'Etat que revient de légiférer, si nécessaire, pour promouvoir des objectifs de justice et d'équité et corriger les excès ou les échecs du marché[12].

[11] Voir notamment les § 27 et 29 de la déclaration (UN 2002a) et le §49 du plan d'action (UN 2002b).
[12] Sources : Eraly 2003:176 ; Friedman 1962; *The Economist* (2001a); *The Economist* (2002).

Effectivement, les entreprises créent de l'emploi, achètent des biens et services à d'autres entreprises, produisent des biens et services répondant à des besoins et contribuant donc (en principe) à augmenter le niveau de bien-être, et rémunèrent leurs bailleurs de fonds. En cela, elles ont un impact potentiellement positif sur la sphère économique, et exercent une **responsabilité économique**.

Toutefois, dans la poursuite de leurs activités et la recherche du profit, le monde n'étant pas compartimenté en sphères étanches, les entreprises vont aussi avoir des impacts sur la sphère sociale et environnementale – impacts qui peuvent être positifs (comme lorsque l'entreprise crée des emplois ou investit dans la restauration d'un écosystème) ou négatifs (lorsque l'entreprise détruit des emplois, abîme l'environnement, etc.), peuvent se manifester à l'échelle locale, régionale ou globale, et toucher des individus, des groupes ou la société dans son ensemble. Les entreprises exercent donc également, de par leur action ordinaire, une **responsabilité sociale et environnementale**.

Phénomène qui n'est pas neuf mais qui s'impose avec une force croissante, la société[13] attend davantage des entreprises que le simple fait de se conformer à la législation. En lien avec une prise de conscience des risques entraînés par les grands changements qui bouleversent notre cadre et notre mode de vie, divers groupes qui s'affirment représentatifs des citoyens[14] s'inquiètent de la façon dont les affaires du monde sont menées et en souhaitent une gestion plus responsable.

Ces groupes exercent donc une pression sur les gouvernements et institutions, mais également sur les entreprises. Celles-ci (en particulier les multinationales) sont perçues par le public, à tort ou à raison, comme disposant de pouvoirs de plus en plus importants au détriment de l'Etat. On en attend donc qu'elles assument une **responsabilité sociale étendue**, allant au-delà du simple respect des lois, et couvrant tous les aspects du développement durable. On invoque aussi, de plus en plus souvent, la nécessité pour les entreprises d'agir en fonction de **principes éthiques**, en plus des principes économiques[15].

Un sondage récent, effectué par Environics International[16], illustre bien cette attente de la société. Réalisé auprès de plus de 20.000 'citoyens ordinaires' dans 21 pays sur les 5 continents, il révèle que, par rapport à l'affirmation que « les grandes entreprises devraient faire plus que simplement donner de l'argent pour résoudre les problèmes sociaux », 43% des personnes interrogées sont 'tout à fait d'accord', et 39% 'plutôt d'accord' (Environics 2003a).

Cette attente vis-à-vis des entreprises s'exerce non seulement par rapport à leurs activités dans les pays du Sud (où les lois ne sont pas toujours suffisantes pour

[13] En particulier la société occidentale, mais elle a des relais dans le monde entier de par la mondialisation.

[14] Ces groupes, souvent des ONG, ne sont pas élus, ce qui pousse certains à mettre en cause leur représentativité et leur légitimité. Mais il ne fait pas de doute qu'ils jouissent d'un soutien considérable dans l'opinion publique.

[15] Voir notamment à ce sujet « L'entreprise 'auto-éthique' et responsable » (Smets 2003).

[16] Un institut canadien spécialisé dans les sondages au niveau mondial sur des thèmes liés à l'environnement, la responsabilité sociale des entreprises et les grands problèmes de la société actuelle. Voir www.environicsinternational.com.

garantir la protection de l'homme et de l'environnement et le respect de l'intérêt commun), mais également dans les pays industrialisés. Par exemple, on attend de plus en plus des entreprises qu'elles accordent à leurs employés des avantages extra-légaux qui viennent compléter (voire remplacer, là où il y a une carence importante) les systèmes de sécurité sociale (pensions complémentaires, assurances hospitalisation, …).

2.2.2. RÉPONSE COLLECTIVE DES ENTREPRISES

Sur le plan collectif, les entreprises réagissent à cette pression de la société en s'organisant pour défendre leurs intérêts, et en créant de multiples forums où elles débattent de la meilleure façon de s'inscrire dans le mouvement du développement durable.

Au niveau international, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) est l'association d'entreprises la plus influente dans le domaine du développement durable[17]. Il trouve ses origines dans la préparation du Sommet de la Terre de Rio, lorsqu'un industriel suisse nommé Conseiller du Secrétaire Général de la conférence pour les affaires commerciales et industrielles rassembla autour de lui 48 chefs d'entreprises, et fonda avec eux une association qui allait produire les apports du monde des affaires dans la conférence (Holliday 2002:14-16). C'est ainsi que les grandes entreprises ont exercé une influence assez marquée sur la conférence de Rio, et plus encore sur celle de Johannesburg.

Le WBCSD a élaboré (et continue à le faire) une vision optimiste et constructive de l'engagement des entreprises dans le projet de développement durable, mettant en évidence les opportunités qu'il peut créer – tout en soulignant le rôle que doivent jouer les gouvernements et institutions, et en réclamant plus de libéralisme économique. Tout en faisant la promotion d'un engagement pour le développement durable parmi les entreprises, il collabore avec de nombreuses instances internationales (Nations Unies et ses agences, Banque Mondiale, etc.) afin d'influencer les débats et d'y faire valoir la position des grandes entreprises.

Par ailleurs, de nombreuses initiatives ont vu le jour au sein des fédérations sectorielles et nationales d'entreprises afin d'améliorer leur compréhension du développement durable, de définir des approches communes, et d'échanger des idées et expériences.

Notons pour conclure cette section une certaine ambiguïté dans l'attitude des grandes entreprises : d'un côté, elles espèrent, par l'adoption volontaire de comportements plus responsables, échapper à un renforcement des législations sociales et environnementales. (C'est, par exemple, l'un des objectifs avoués du programme Responsible Care de l'industrie chimique.) D'un autre côté, se voyant de toute façon contraintes par l'opinion publique d'adopter des normes plus élevées, elles peuvent avoir intérêt pour des raisons de compétitivité à voir ces mêmes normes imposées à tous les acteurs de leur secteur.

[17] En fait, le WBCSD représente surtout (même si ce n'est pas exclusivement) le point de vue des grandes entreprises et des multinationales : il est loin d'être représentatif de l'ensemble du secteur privé. Par ailleurs, notons au passage qu'il a relativement peu d'influence en Belgique.

2.2.3. RÉPONSE INDIVIDUELLE DES ENTREPRISES

Nous distinguons deux aspects dans la réponse des entreprises au projet collectif de développement durable et aux exigences formulées à leur égard :
d'une part, elles se voient contraintes à contribuer à ce projet de société – et elles le font en assumant, bon gré mal gré, une responsabilité sociale élargie ;
d'autre part, elles perçoivent l'avantage d'intégrer des principes de soutenabilité dans leur gestion, afin de devenir des 'entreprises soutenables'.

Nous l'avons vu, les appels à une approche plus durable de la conduite des affaires, au bénéfice de la société au sens large, se traduisent par des attentes accrues vis-à-vis de la **responsabilité sociale des entreprises**. L'exercice d'une responsabilité plus étendue que le strict minimum légal apparaît comme la façon dont les entreprises peuvent contribuer au projet de développement durable, et créer davantage de valeur (économique, sociale, environnementale[18]) pour la société. C'est à cela que l'on fait référence lorsqu'on parle d'**entreprise citoyenne** : une entreprise qui prend sa place en tant qu'acteur dans la société, et y assume des responsabilités.

De façon individuelle, les entreprises se plient différemment à cette attente. Certaines l'ignorent ou, si elles ne le peuvent complètement (ce qui est de plus en plus fréquent), s'y adaptent de façon défensive. D'autres adoptent une attitude plus positive, éventuellement sur base de considérations éthiques – ou parce qu'elles y voient, au-delà des contraintes qui sont indéniables, des opportunités pour leur propre développement.

C'est là qu'intervient le deuxième type de réaction: l'adoption d'une **stratégie de soutenabilité de l'entreprise**, par le biais de l'application à son propre fonctionnement des principes du développement durable. Ainsi, un nombre croissant d'entreprises réalisent que le succès économique à long terme et la création durable de valeur pour les actionnaires ne peuvent plus être assurés par la seule recherche du profit à court ou moyen terme.

Comme le développement durable repose sur trois 'piliers', l'entreprise soutenable s'appuie elle aussi sur trois 'pieds' : la prospérité économique, la gestion responsable de l'environnement, et la responsabilité en matière sociale (Willard 2002:5). En se montrant plus responsable dans la gestion de son environnement naturel et social, et en ayant une vision plus à long terme de son intérêt économique, l'entreprise peut s'éviter pas mal de déboires, mieux gérer les risques, réduire ses coûts – et aussi identifier des opportunités de développement de ses activités qu'elle n'aurait peut-être pas découvertes sans cette démarche. Ces aspects seront analysés plus en détail au chapitre 3.

Jusqu'à un certain point, l'adoption d'une stratégie de soutenabilité au bénéfice de l'entreprise elle-même va en fait converger avec l'intérêt de la société et avec le projet collectif de développement durable : c'est l'aspect 'gagnant-gagnant' d'une stratégie d'entreprise soutenable. Cependant, il est évident que cette convergence a des limites :

[18] Comme nous l'avons déjà signalé, le concept n'est pas limité à des aspects purement sociaux.

l'intérêt particulier ne peut pas toujours coïncider avec l'intérêt général – et il existe, au sein d'une société, beaucoup de conflits entre les intérêts de différents groupes.

Confrontée à ces conflits (entre objectifs à court et à long terme, entre intérêt propre et attentes de la société, entre intérêts de différents 'stakeholders'[19], entre intérêts économiques, sociaux et environnementaux), l'entreprise devra procéder à des arbitrages, rechercher des équilibres et faire des choix. Dans ces choix, le maintien d'une prospérité économique 'suffisante'[20] restera une priorité, puisqu'il « conditionne la satisfaction éventuelle des autres espérances qu'on fonde sur l'entreprise » (Smets 2003:26).

2.3. Les rapports 'développement durable' des entreprises

2.3.1. D'UN RAPPORT 'ENVIRONNEMENT' À UN RAPPORT 'DÉVELOPPEMENT DURABLE'

La 'mode' des rapports environnementaux a commencé il y a une dizaine d'années, à la suite des engagements pris par de grandes entreprises dans la foulée du sommet de Rio – et plus généralement, en réponse à la crise de confiance suscitée par de grandes catastrophes industrielles et l'émergence de problèmes environnementaux mondiaux dans les années 1970 et 1980[21].

Les premières à se lancer furent généralement des entreprises très polluantes – des secteurs pétrolier, chimique ou minier – qui voyaient dans ces rapports à la fois un moyen de déclarer leurs engagements et objectifs en matière d'environnement, et d'informer le public sur les progrès accomplis. D'autres entreprises ont ensuite rejoint le mouvement. On estime aujourd'hui à au moins 2.000 le nombre d'entreprises (surtout de grandes entreprises) qui publient un rapport 'environnement' ou 'développement durable' (GRI/FAQ 03/2003).

Ces dernières années, les pionniers du rapport environnemental ont étendu l'objet de leurs rapports à d'autres thèmes du développement durable – et notamment à leur performance en matière sociale. Cette évolution reflète le caractère évolutif du concept de développement durable, mais aussi des changements de priorité dans les politiques de soutenabilité des entreprises : après s'être intéressées surtout à l'amélioration de leur performance environnementale, elles se sont penchées davantage sur les questions sociales – notamment sous la pression des ONG. Plus

[19] 'Parties prenantes', en français. Le concept sera défini au chapitre 4.

[20] Ce qui constitue une prospérité 'suffisante' relève bien entendu du jugement de chaque entreprise. La plupart rechercheront toujours la maximisation du profit – en étant prêtes à sacrifier une part du profit à court terme si elles estiment que cela augmentera le profit à long terme. Certains nouveaux entrepreneurs, qui créent un concept d'entreprise autour d'un projet éthique et de développement durable, déclarent vouloir se contenter de bénéfices 'raisonnables'.

[21] Entre autres, l'accident de Seveso en 1976, la marée noire de l'Amoco Cadiz en 1978, l'accident de Three Miles Island en 1979, la catastrophe de Bhopal en 1984, celle de Tchernobyl en 1986, l'incendie de Sandoz à Bâle en 1986 également, la marée noire de l'Exxon Valdez en 1989… A ces accidents s'ajoute l'émergence de préoccupations mondiales liées à l'activité industrielle et fortement médiatisées : diminution de la couche d'ozone stratosphérique, pluies acides, risque de changements climatiques suite à l'accumulation de gaz à effet de serre, disparition des forêts tropicales (Libaert 1992:33-46).

récemment encore, une série de scandales financiers ont attiré l'attention sur les questions de gouvernance, et ce sujet est fort présent dans les rapports portant sur l'année 2002.

Actuellement, certains rapports d'entreprises sont toujours limités aux aspects de l'environnement, la santé et la sécurité. D'autres couvrent les aspects environnement et les aspects sociaux, dans leurs diverses dimensions (internes et externes). D'autres enfin ajoutent à ces deux thèmes des indicateurs de performance économique, couvrant ainsi les trois aspects du développement durable. C'est ce qu'on appelle la 'triple approche' ('*triple bottom line*'[22] en anglais). En général, le rapport de développement durable coexiste avec le rapport annuel traditionnel et vient le compléter ; certaines entreprises envisagent toutefois de ne plus publier qu'un seul rapport, qui couvrirait tous les aspects de leur performance.

2.3.2. FONCTIONS ET OBJECTIFS DU RAPPORT 'DÉVELOPPEMENT DURABLE'

Le rapport de développement durable remplit plusieurs fonctions, et peut être conçu en fonction de différents objectifs[23] :

- c'est tout d'abord un outil d'information, à destination de publics internes et externes ;
- c'est un outil de dialogue : tant l'élaboration du rapport que sa publication peuvent (devraient) donner lieu à un dialogue avec diverses parties prenantes ;
- c'est un outil de gestion du risque et de l'image : nous verrons au chapitre 3 comment le fait de communiquer sur sa performance en matière de développement durable peut améliorer l'image et la réputation de l'entreprise, et réduire certains risques ;
- c'est un outil de gestion stratégique : nous verrons au chapitre 4 comment l'engagement à produire un rapport 'développement durable' oblige l'entreprise à élaborer une stratégie, à mettre en place des outils de gestion et, *in fine*, à maintenir l'attention à la fois sur la stratégie et sur sa mise en œuvre ;
- enfin, il constitue un instrument de référence (de 'benchmarking') : les rapports de développement durable, surtout s'ils sont rédigés sur une même base et s'ils utilisent des indicateurs similaires, permettent d'établir certaines comparaisons entre les performances respectives de diverses entreprises.

2.3.3. PRINCIPES DEVANT PRÉSIDER À LA RÉDACTION DU RAPPORT

Selon les orientations générales de la Global Reporting Initiative (voir ci-dessous), un bon rapport de développement durable doit être élaboré sur base des principes suivants (GRI 2002:22-31) :

- transparence ;
- ouverture ('*inclusiveness*') ;
- auditabilité ;
- exhaustivité ;

[22] Par analogie au 'bottom line', la dernière ligne du compte de résultats, qui montre le bénéfice réalisé.
[23] Adaptation libre du rapport rédigé par le Groupe One & CEDAC (2003).

- pertinence ;
- mise en contexte ;
- précision ;
- neutralité ;
- comparabilité ;
- clarté ;
- périodicité ('timeliness').

Une explication de ces termes est fournie à l'Annexe III.

2.3.4. EMERGENCE DE NORMES

Dans cette section, nous passons brièvement en revue une série d'initiatives touchant de près ou de loin à la normalisation des rapports de développement durable. Pour une description plus détaillée, veuillez vous référer à l'Annexe IV.

a) INITIATIVES INTERNATIONALES À CARACTÈRE PRIVÉ

La plus importante initiative internationale, en ce qui concerne les rapports 'développement durable', est la **Global Reporting Initiative** (GRI), créé en 1997. La mission de la GRI est de développer et disséminer à travers le monde ses *Lignes directrices pour le reporting développement durable* afin d'aider les entreprises, et d'autres types d'organisations, à publier (de façon volontaire) des rapports sur leur performance économique, environnementale et sociale. L'objectif ultime est de « rendre les rapports de développement durable aussi communs et aussi crédibles que les rapports financiers en termes de comparabilité, de rigueur et de vérifiabilité » (GRI/FAQ 03/2003).

Il faut préciser qu'il s'agit ici de lignes directrices et non d'une norme : la GRI estime en effet que la matière est encore trop neuve pour faire l'objet d'un standard rigide, et base plutôt son approche sur une démarche flexible et évolutive. Les lignes directrices sont régulièrement mises à jour sur base de l'expérience acquise par les utilisateurs et de l'évolution des pratiques. Une autre caractéristique de la GRI est l'implication d'un groupe extrêmement varié (tant par leur nature que par leur situation géographique) de 'parties prenantes', qui confère à l'entreprise un caractère réellement mondial et représentatif.

Une série d'autres initiatives viennent compléter les lignes directrices de la GRI plutôt que leur faire concurrence.

L'**Organisation Internationale de Normalisation** (International Standards Organisation ou ISO) a pour sa part élaboré la **série ISO 14000** de normes portant sur la gestion environnementale. Cette famille de normes est centrée sur les systèmes de gestion environnementale, et non sur les rapports environnementaux (même s'il en est fait mention dans certains passages). La norme ISO 14001, en particulier, peut donner lieu à la certification des systèmes de gestion environnementaux. A noter que l'organisation développe actuellement une norme **ISO 14063** sur la communication environnementale, tant interne qu'externe. Elle ne portera pas spécialement sur les rapports, mais plutôt sur la démarche à adopter pour établir un plan de communication environnementale. La norme sera donc compatible avec les orientations de la GRI.

Il existe également une norme et une possibilité de certification en matière de systèmes de gestion de la santé et la sécurité au travail : la norme **OHSAS 18001**. A nouveau, elle porte sur les systèmes de gestion et pas spécialement sur la production de rapports.

AccountAbility 1000 (AA1000) est une 'norme de responsabilité' développée par une organisation privée internationale basée en Grande-Bretagne. La **série AA1000** comporte d'une part, un module central constitué de normes et lignes directrices portant sur l'implication des 'parties prenantes' et les systèmes de gestion de la responsabilité sociale, éthique et environnementale ; et d'autre part, des modules spécialisés, dont le module *AA1000S Assurance Standard*, la première norme internationale à porter sur la certification des rapports de développement durable. Cette initiative est donc complémentaire à celle de la GRI.

Social Accountability 8000 (**SA8000**) est aussi une norme en matière de responsabilité, mais avec une orientation différente : portant sur la conformité avec la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), elle vise à combattre la pratique des 'sweatshops' et permet aux entreprises de certifier des conditions de travail décentes dans leurs ateliers ou ceux de leurs sous-traitants dans les PVD.

Enfin, en matière d'audit et de certification des rapports de développement durable, notons également que l'**International Auditing and Assurance Standards Board** (IAASB), une section de la Fédération Internationale des Experts Comptables (IFAC), a publié une norme internationale en matière de certification des informations non-financières (*International Standards on Assurance Engagements* ou *ISAEs*), qui peut notamment s'appliquer à la certification des rapports de développement durable. La Fédération des Experts Comptables Européens (FEE) travaille aussi sur le sujet, et a publié récemment un rapport intitulé *Principles of Assurance : Fundamental Theoretical Issues with Respect to Assurance in Assurance Engagements*, qui énonce des propositions pour améliorer la norme ISAE 100.

b) INITIATIVES EUROPÉENNES

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), le système volontaire de gestion et d'audit environnemental de l'Union Européenne, ne constitue pas une norme sur le 'reporting' environnemental, mais prescrit la publication d'un rapport environnemental aux organisations qui désirent obtenir la certification. Les rapports EMAS sont spécifiques à un site particulier (il ne s'agit donc pas de rapports consolidés), et ne concernent que les aspects liés à l'environnement. Il n'y a *a priori* aucune incompatibilité entre la production d'un rapport de site EMAS et la production d'un rapport de développement durable consolidé basé sur les directives de la GRI.

Notons également que la Commission Européenne a publié en mai 2001 une Recommandation concernant la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés (EU 2001a). La recommandation propose des lignes directrices harmonisées, non obligatoires, sur la façon de présenter la performance et les responsabilités environnementales dans les comptes annuels, en mettant l'accent sur l'inscription comptable, l'évaluation et la publication d'éléments

susceptibles d'affecter la situation financière ou la valeur de l'entreprise. La recommandation vise donc surtout les aspects comptables de la gestion de l'environnement.

c) INITIATIVES NATIONALES

En Europe, plusieurs initiatives au niveau national visent, selon le cas, à encourager ou obliger les entreprises à publier des rapports sur leur performance environnementale et/ou sociale. Certaines de ces initiatives comportent des lignes directrices pour l'établissement de ces rapports. Un rapide aperçu des différentes initiatives est disponible à l'annexe IV.

2.3.5. COMPTABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE : COÛT DES EXTERNALITÉS

On utilise le terme 'comptabilité environnementale et sociale' pour se référer à ce que nous considérons en fait comme deux notions différentes. Dans cette section, nous traiterons de l'approche de gestion qui consiste pour une entreprise à chercher à attribuer une valeur monétaire aux coûts externes[24] générés par son activité, dans le but d'améliorer sa gestion environnementale et sociale. Dans la section suivante, nous évoquerons l'approche purement comptable, qui consiste à intégrer des facteurs de performance sociale et environnementale aux comptes annuels.

En attribuant une valeur aux coûts externes générés par son activité, l'approche de 'comptabilité intégrale' ('full cost accounting') va plus loin que celle des indicateurs de performance utilisés dans les rapports 'développement durable', qui décrivent souvent les phénomènes au moyen d'unités physiques (par ex. tonnes d'équivalent CO_2 émises), ou se contentent de descriptions qualitatives.

Une évaluation monétaire des externalités sur base du coût des dommages causés peut aider l'entreprise à prendre davantage conscience de son impact sur la société, à déterminer des priorités dans ses projets de développement durable, et à réaliser une analyse coûts-bénéfices des mesures de prévention envisagées. Pour être complète, une telle démarche devrait aussi évaluer les externalités positives générées par l'entreprise. Cependant, l'évaluation des externalités tant positives que négatives pose d'énormes difficultés méthodologiques, et peut rendre cette démarche difficilement applicable en entreprise. Nous ne nous y attardons pas davantage ici.

Une autre méthode prometteuse, plus facilement applicable au niveau d'une entreprise, consiste à attribuer une valeur aux externalités négatives non sur base d'une évaluation du coût des dommages causés, mais sur base du coût de prévention ou d'atténuation de ces dommages. Par exemple, le coût externe de la consommation d'énergie peut être évalué en estimant le surcoût d'une substitution des sources d'énergie non-renouvelables par des sources renouvelables (SustainAbility/UNEP

[24] On parle de 'coûts externes' ou 'd'externalités' « si un agent économique fait supporter des coûts (externalité négative) ou confère des bénéfices (externalité positive) à d'autres agents économiques sans qu'aucune transaction marchande n'enregistre cette interdépendance » (Hecq 2003b:2). En général, l'activité d'une entreprise génère à la fois des externalités positives (par ex. le développement d'infrastructures bénéficiant aux communautés voisines, ou les retombées économiques indirectes de ses dépenses pour les communautés locales) et des externalités négatives (par ex. pollution, nuisances, perte de valeur des biens immobiliers avoisinants).

2001:39). En déduisant de ses bénéfices la valeur des externalités ainsi calculée, l'entreprise peut voir immédiatement si ses bénéfices actuels sont 'soutenables' ou pas – et dans quelle mesure une internalisation volontaire ou imposée des coûts externes menacerait sa rentabilité.

2.3.6. INTÉGRATION AUX COMPTES ANNUELS DE L'ENTREPRISE

L'approche comptable de la comptabilité environnementale et sociale consiste à prendre en compte dans les bilans et comptes de résultats tous les facteurs liés à la performance sociale et environnementale de l'entreprise qui sont susceptibles d'en affecter la situation financière et la valeur. Par exemple, on traitera dans les comptes annuels des dépenses environnementales et sociales, des risques et responsabilités liés à la qualité de la performance de l'entreprise en ces domaines, des charges futures qui pourraient découler du comportement actuel, de l'impact sur la valeur des actifs immobilisés (terrains et bâtiments) d'éventuelles pollutions, etc.

Cette information a aussi, bien sûr, une utilité pour la gestion de l'entreprise (par exemple, lorsqu'il s'agit de justifier certaines dépenses ou certains investissements visant à prévenir les risques). Mais elle est avant tout destinée à informer les actionnaires et autres parties prenantes intéressées par la rentabilité et/ou la solvabilité de l'entreprise.

2.3.7. VERS UN RAPPORT 'DÉVELOPPEMENT DURABLE' OBLIGATOIRE ?

Certains experts prônent la publication obligatoire d'une comptabilité 'sociétale' ou 'de responsabilité sociale' ou encore 'de développement durable' avec les comptes financiers des entreprises. Ils estiment que la tendance actuelle à publier des rapports sur base volontaire est positive et doit être encouragée, mais remettent en question la valeur et la fiabilité des rapports 'développement durable' sous leur forme actuelle. A moyen ou long terme, ils recommandent l'adoption de normes minimales impératives pour cette comptabilité de développement durable – et l'obligation pour les entreprises d'une certaine taille ou présentant certaines caractéristiques d'adopter ces normes (Groupe One et al. 2003).

A notre sens, ceci ne serait pas incompatible avec la publication de rapports volontaires sur le modèle de la GRI, pour autant que l'obligation se cantonne à une optique comptable telle que celle décrite au point 2.3.6. ci-dessus – ce qui est, nous semble-t-il, l'optique choisie par la Commission Européenne dans sa recommandation de mai 2001. Une certaine normalisation apporterait des avantages en termes de rigueur, de comparabilité, de fiabilité et de transparence vis-à-vis des parties prenantes financières.

Par contre, en ce qui concerne les rapports de développement durable en tant qu'outil de communication avec les parties prenantes et de motivation stratégique, nous estimons (tout comme le WBCSD et d'autres associations d'entreprises) qu'il est trop tôt tant pour les standardiser de manière rigide que pour les imposer par la voie législative. Nous voyons deux dangers potentiels à des initiatives prématurées en ce domaine :

- d'une part, la tentative de 'capturer' dans les comptes annuels tout le champ de la soutenabilité et de la responsabilité sociale de l'entreprise risquerait de détourner l'attention de l'effort d'intégration à un projet de société vers des considérations purement financières ;
- d'autre part, il est dangereux de standardiser et de légiférer dans un domaine aussi nouveau ; il vaudrait mieux laisser les entreprises expérimenter et innover pendant quelques années supplémentaires, tandis que se poursuivent des recherches sur les indicateurs de performance, les méthodes de comptabilisation, etc. Cela favoriserait l'émergence de bonnes pratiques – ce qui est précisément la démarche adoptée par la GRI.

2.3.8. OPPORTUNITÉ D'ADOPTER LE FORMAT DE LA GRI

Nous voyons divers avantages à l'adoption des lignes directrices proposées par la GRI.

Tout d'abord, elles résultent de la collaboration d'un panel mondial d'organisations représentatives de tous les secteurs de la société intéressés par le développement durable. La variété des organisations membres de la GRI, ainsi que les mécanismes mis en place pour assurer la représentation des différentes parties prenantes, font de ces lignes directrices un outil très représentatif et très participatif.

Ces lignes directrices constituent aussi le précurseur d'une future norme à portée mondiale. Elles ont été conçues dès le départ en accord avec les grandes conventions internationales en matière d'environnement, de travail et de droits de l'homme. Cette dimension mondiale convient bien à un instrument qui s'inscrit dans le cadre du projet mondial de développement durable. Tant que le processus est suffisamment efficace (ce qui semble être le cas), nous préférons donc un cadre mondial à l'établissement de normes régionales distinctes – une évolution qui ne favoriserait ni la transparence ni la comparabilité, et compliquerait la mise en œuvre pour les entreprises multinationales.[25]

Par ailleurs, les lignes directrices de la GRI sont le fruit du travail d'experts qualifiés, souvent reconnus internationalement et qui, provenant d'horizons divers, assurent la multidisciplinarité de l'exercice. Elles sont élaborées selon une approche rigoureuse (garantie notamment par la participation de sociétés d'audit comptable). Prenant en compte l'expérience et le feedback des organisations qui les utilisent, elles sont solidement ancrées dans la pratique – et font l'objet d'un processus continu d'amélioration. On peut donc raisonnablement les considérer comme représentant, si pas les meilleures, du moins de bonnes pratiques.

Enfin, le soutien continu apporté par le PNUE, et le fait que de nombreuses organisations internationales fassent référence aux lignes directrices de la GRI dans des communications officielles[26], leur confèrent une légitimité internationale.

[25] Rappelons, à cet égard, les difficultés causées par l'évolution séparée des normes comptables internationales (International Accounting Standards ou ISAs) et des normes américaines (Generally Accepted Accounting Standards ou GAAPs).

[26] Y compris le 'Global Compact' des Nations Unies, l'OCDE, la Commission Européenne, le Conseil Européen, et le Forum Economique Mondial (GRI 2002:67).

Cela dit, on peut également formuler quelques critiques à l'égard de ces lignes directrices. Nous avons constaté un manque de clarté de certains indicateurs et des 'recouvrements' entre eux – en particulier en matière de biodiversité et de performance sociale. Ceci résulte sans doute de la recherche de compromis difficiles entre des groupes aux intérêts divergents. Ces problèmes se résoudront probablement avec la publication de nouvelles versions des lignes directrices. On peut aussi déplorer le nombre excessif d'indicateurs : 97 au total, dont 50 considérés comme 'core' et donc censés figurer dans les rapports de toutes les entreprises. C'est beaucoup trop lorsqu'on connaît les coûts et efforts nécessaires à la production d'indicateurs fiables. Enfin, ces indicateurs ont tendance à 'compartimenter' l'approche, établissant peu de liens entre la performance économique, environnementale et sociale.

Par ailleurs, tout le monde n'est pas d'accord sur l'utilité de lignes directrices communes à toutes les organisations. Shell, par exemple, qui innove beaucoup dans l'utilisation des indicateurs de performance, estime que « de bonnes lignes directrices devraient être spécifiques à chaque secteur industriel » (Shell 2003:10).

Il est vrai que certains indicateurs (notamment les indicateurs environnementaux) peuvent être très spécifiques à un secteur – ou plus pertinents pour certaines entreprises ou certains pays que d'autres. Toutefois, nous croyons à l'utilité d'une approche commune et d'un jeu d'indicateurs de base, vu que les grandes questions de développement durable auxquelles sont confrontées les entreprises leur sont communes à toutes. Tant que les lignes directrices gardent un caractère volontaire, et que la GRI prône (comme c'est le cas actuellement) une certaine flexibilité et l'innovation, une entreprise peut toujours choisir de ne pas utiliser un indicateur – ou d'en utiliser d'autres, spécifiques à son cas ou à son secteur. De plus, la GRI travaille elle-même au développement de suppléments spécifiques à certains secteurs.

Quant à l'établissement d'indicateurs qui mettraient mieux en évidence les liens entre performance environnementale, performance sociale et performance économique, il devrait constituer un objectif pour toute entreprise se lançant dans un projet de développement durable. L'un des aspects de cette question porte sur l'avantage économique que peut tirer une entreprise d'une meilleure gestion des impacts sociaux et environnementaux de son action ; ceci fait l'objet du chapitre suivant.

3. D'un rapport 'environnement' à un rapport 'développement durable' : justification pour l'entreprise et critique

Le contexte étant planté, nous examinons dans ce chapitre la première question faisant l'objet de ce travail : quel peut être l'intérêt d'une entreprise publiant déjà un rapport environnemental de passer à un rapport traitant des trois aspects du développement durable ? Dans un premier temps, nous examinons le 'business case' tel qu'il est souvent présenté par les promoteurs de l'adoption d'une stratégie de développement durable par les entreprises – en particulier, le WBCSD et des consultants spécialisés en la matière. Nous mettons l'accent sur les aspects pertinents pour une entreprise industrielle. Dans un deuxième temps, nous faisons la critique de cette vision un peu idéalisée du 'business case', sur base d'arguments développés par d'autres et d'opinions personnelles – avant de proposer des conclusions pour ce chapitre.

3.1. Justification de l'adoption d'une stratégie de développement durable

Au chapitre 2, nous avons vu que la société exerce une certaine pression sur les entreprises pour qu'elles s'inscrivent dans un projet de développement durable. Nombre de celles qui l'ont déjà entrepris semblent penser qu'au-delà des contraintes qu'elle impose, cette démarche présente aussi beaucoup d'avantages – et que ceux-ci seraient supérieurs aux coûts.

3.1.1. OBJECTIFS DU 'BUSINESS CASE'

L'étude du 'business case' vise à déterminer dans quelle mesure l'entreprise peut créer de la valeur pour elle-même (et donc pour ses actionnaires) en adoptant une stratégie de développement durable. La justification commerciale, économique et financière de l'adoption d'une telle stratégie fait l'objet de nombreuses études et d'intenses débats. Dirigeants et associations d'entreprises, consultants, instituts et centres de recherche, analystes financiers, gestionnaires de fonds, tous s'y intéressent – et usent de méthodes diverses pour mettre en évidence une possible corrélation entre attitude 'socialement responsable' de l'entreprise, soutenabilité, succès commercial et performances en bourse.

3.1.2. MÉTHODOLOGIES POSSIBLES

Les méthodologies sont très diverses, allant de la simple étude de cas à des méthodes sophistiquées basées sur des scénarios[27], en passant par la recherche de corrélation entre performance en matière de soutenabilité et performance boursière. On est encore loin de disposer de 'preuves scientifiques' de la rentabilité des stratégies de

[27] Une approche basée sur des scénarios est notamment proposée par AUSTIN Duncan & REPETTO Robert (2000) dans *Pure profit: the financial implications of environmental performance*, World Resources Institute, Washington, DC. Leur méthode est particulièrement intéressante en ce qu'elle permet de faire une analyse de sensibilité, c'est-à-dire de tester l'impact de divers scénarios, et l'importance de divers facteurs externes, sur la performance financière de différentes entreprises.

développement durable. La recherche gagnerait, en fait, à une certaine consolidation des approches et méthodologies sur base des meilleures pratiques, et à plus de collaboration entre institutions académiques et monde des affaires.

Ceci dit, on dispose quand même de certains résultats. *The Economist* (2000) note ce qui suit : « Most academic studies of the association between responsible corporate ethics and profitability suggest that the two will often go together. Researchers have managed to show that more ethically sensitive sales staff perform better (at least in America; the opposite appears to be the case in Taiwan); that share prices decline after reports of unethical conduct; and that companies which state an ethical commitment to stakeholders in their annual reports do better financially. But proving a causal link is well-nigh impossible. »

Effectivement, dans l'analyse de la corrélation, il est généralement impossible de prouver la causalité – ou d'inférer le sens de la causalité, d'ailleurs. De sorte qu'il est toujours « impossible de prouver que c'est la performance en matière de développement durable qui génère la performance dans les affaires, plutôt que l'inverse » (SustainAbility/UNEP 2001:47). Dans la suite, nous ferons l'hypothèse qu'une stratégie de soutenabilité a bien un impact positif sur les affaires et la valeur d'une entreprise.

3.1.3. MÉCANISMES DE CRÉATION DE VALEUR

Cet effet positif sur la valeur de l'entreprise s'exercerait par le biais de trois 'canaux':

- une réduction des coûts ;
- une augmentation des revenus ;
- la création de valeur intangible.

Ces trois éléments vont affecter le compte de résultats, le bilan et le cours des actions. L'élément 'valeur intangible' est particulièrement important : il apparaît peu dans les bilans car les valeurs intangibles sont par définition difficiles à évaluer en termes monétaires, mais il représente le potentiel de développement de l'entreprise (Holliday et al. 2002:140). Selon Pierre Trevet de la société Innovest Strategic Value Advisors, « 80% de la capitalisation boursière est constituée de valeur intangible ». Et « il existe une corrélation forte, positive et croissante entre la 'soutenabilité' des entreprises industrielles, leur compétitivité et leur performance financière, qu'elle soit mesurée en termes de retour sur l'investissement, de retour sur les capitaux ou de retour total sur le marché des actions » (Novo Nordisk 2003:41).

Nous faisons le postulat que ces avantages, tangibles et intangibles, résultent d'une combinaison de trois facteurs sous-jacents :

- une meilleure gestion des risques dans le présent ;
- une meilleure capacité d'identifier et de saisir des opportunités dans le présent ;
- un alignement des valeurs de l'entreprise sur les valeurs de la société, que nous considérons comme un bon indicateur de la capacité de s'adapter à son environnement, et donc de gérer les risques et saisir les opportunités dans le futur.

3.1.4. MÉTHODOLOGIE RETENUE POUR LA SUITE

Dans les pages qui suivent, nous allons passer en revue les différents facteurs susceptibles de créer de la valeur pour l'entreprise qui adopte une stratégie de développement durable[28]. Cette approche est une approche empirique plutôt que théorique ; elle repose plus sur des études de cas que sur des travaux scientifiques – même si certaines recherches scientifiques viennent corroborer les observations liées à la pratique. Cette approche du 'business case' est celle qui est habituellement choisie par les entreprises qui veulent convaincre d'autres du bien-fondé de leur engagement dans le développement durable. A ce titre, nous l'estimons pertinente par rapport à l'objet de ce travail. Nous allons d'abord l'exposer, avant d'en faire la critique.

Comme il est très difficile d'une part, de dissocier l'intérêt d'*adopter* une stratégie de développement durable de celui de *communiquer* à son sujet, et d'autre part, de dissocier les arguments relatifs au 'reporting' sur les aspects sociaux et économiques de ceux relatifs aux aspects environnementaux, nous traitons le 'business case' dans son ensemble. Toutefois, nous tentons de mettre en évidence, pour chaque facteur séparément et bien sûr en conclusion, dans quelle mesure l'élargissement d'un rapport environnemental aux autres aspects du développement durable est susceptible d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

N.B. Au chapitre 2 (voir point 2.2.3.), nous avons postulé que l'entreprise peut réagir aux pressions exercées par la société pour plus de soutenabilité et de responsabilité de deux façons : d'une façon 'réactive', en assumant une responsabilité sociale élargie en réponse à des attentes extérieures ; et d'une façon 'pro-active', en adoptant pour elle-même les principes de soutenabilité afin de se transformer en 'entreprise soutenable'. Dans la pratique, la réponse de l'entreprise va généralement combiner des éléments qui relèvent de ces deux réactions – sans qu'il soit toujours possible de distinguer quelle motivation sous-tend telle ou telle action. Dès lors, dans l'établissement du 'business case', nous présentons diverses actions sans chercher à différencier les deux types de situations.

3.2. Amélioration de la capacité d'attirer et retenir le capital humain

Le capital humain et intellectuel, c'est-à-dire le potentiel créé par « l'accumulation de connaissances et de savoir-faire par les travailleurs d'une entreprise » (SustainAbility/UNEP 2001:26), constitue peut-être le plus important et le plus stratégique des actifs intangibles de l'entreprise. Nous considérons tour à tour l'aspect 'recrutement' et l'aspect 'rétention'.

[28] La structure des arguments présentés est directement inspirée de l'ouvrage de Bob Willard (2002). Le développement des arguments repose sur cet ouvrage ainsi que sur d'autres sources, dont celles-ci sont les plus importantes : Holliday et al. (2002) ; SustainAbility/UNEP (2001) ; WBCSD (2002).

3.2.1. LE RECRUTEMENT

Une étude récente réalisée par Environics International sur un panel international de plus 1.000 étudiants universitaires (y compris des étudiants en MBA), révèle ce qui suit (Environics 2003b) :

- les facteurs les plus importants dans le choix d'un employeur sont la nature du travail et les responsabilités (pour 56%), les possibilités de carrière (pour 27%), la performance sociale et environnementale de l'entreprise (pour 10%), et le salaire ou autres avantages (pour 6%) ;
- interrogés sur le rôle des grandes entreprises dans la société, les mêmes étudiants estiment : pour 52%, qu'elles doivent adopter des normes plus élevées et construire une société meilleure ; pour 5%, qu'elles doivent se concentrer sur le profit, tout en respectant les lois ; pour 43%, qu'elles doivent agir quelque part entre ces deux extrêmes ;
- grosso modo, plus de 50% des étudiants s'estiment 'très familiers' du concept de responsabilité sociale des entreprises (64% chez les étudiants en MBA, seulement 38% chez les ingénieurs).

Même si l'on peut s'attendre à ce que certains de ces étudiants deviennent moins idéalistes lorsqu'ils devront rembourser leur emprunt hypothécaire, ce sondage est révélateur de l'importance qu'accordent les jeunes universitaires aux valeurs et au comportement des entreprises. Même si ce n'est pas le premier critère de choix d'un emploi, il sera pris en compte, notamment par ceux qui auront la chance de pouvoir choisir entre plusieurs emplois offrant des avantages équivalents par ailleurs.

D'autres études révèlent aussi qu'une partie des employés hautement qualifiés recherchent un emploi qui 'en vaille la peine', ou soit 'porteur de valeurs', ou 'socialement utile'. Il n'est donc pas déraisonnable de penser qu'une bonne réputation dans le domaine de la soutenabilité et de la responsabilité sociale peut améliorer les possibilités de recruter des employés qualifiés – et de le faire à un moindre coût (grâce à l'afflux de candidatures spontanées et à un taux plus élevé d'acceptation des propositions d'emploi).

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI : en général, les gens qui accordent une valeur à la soutenabilité et à la responsabilité sociale des entreprises s'intéressent tant aux aspects sociaux qu'aux aspects environnementaux ; ajouter la dimension sociale devrait améliorer la 'proposition de valeur' de l'entreprise.

3.2.2. LA RÉTENTION DU PERSONNEL

Les 'entreprises soutenables' sont susceptibles de faire mieux que la moyenne en matière de rétention du personnel pour deux raisons :

- parce qu'elles offrent de meilleures conditions de travail ;
- parce qu'elles offrent la possibilité de faire un travail 'porteur de sens'.

L'un des aspects d'une stratégie de développement durable consiste en l'instauration de pratiques respectueuses du personnel (représentation du personnel, santé et sécurité au travail, formation, égalité des chances, etc.). Les entreprises qui ont vraiment intégré cela à leur culture sont plus susceptibles que d'autres d'offrir de bonnes conditions de travail, de donner des responsabilités à leurs employés, de respecter un certain équilibre entre travail et vie privée, et de gérer les niveaux de stress[29]. Ceci constitue un puissant facteur de motivation à rester dans l'entreprise.

De même, la possibilité de faire un travail 'porteur de sens', qui peut jouer un rôle à l'embauche, devrait également motiver certains travailleurs à rester dans leur emploi.

Réduire la rotation du personnel – et en particulier du personnel hautement qualifié sur le plan des connaissances ou du savoir-faire – est l'une des façons les plus efficaces d'augmenter la productivité et de réduire les dépenses. En effet, le départ d'un bon employé entraîne des coûts considérables : perte de productivité de l'employé et de ses collègues directs, perte du savoir-faire, des connaissances et éventuellement des relations de l'employé, perte de l'investissement consenti pour sa formation, frais de recrutement du remplaçant, productivité moindre du remplaçant pendant plusieurs mois, etc. (Willard 2002:28-34)

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI : (a) l'extension de la stratégie aux aspects sociaux du développement durable est susceptible de contribuer à une amélioration des conditions de travail ; (b) les personnes motivées par un travail porteur de sens seront sensibles à la mise évidence d'aspects sociaux ; ajouter la dimension sociale devrait améliorer la 'proposition de valeur' de l'entreprise.

3.3. Amélioration de la productivité des travailleurs

Les 'entreprises soutenables' sont susceptibles de voir la productivité du personnel améliorée pour diverses raisons.

Tout d'abord, l'alignement des valeurs de l'entreprise avec les valeurs personnelles et l'éthique des employés constitue un puissant facteur de motivation et d'identification à son travail ; la relation entre motivation/identification et productivité a été établie – à condition, toutefois, que les autres facteurs favorisant la productivité (organisation du travail, infrastructure, etc.) soient également présents (Willard 2002:41-43).

[29] La gestion du stress nous paraît un aspect extrêmement important. Ethibel, une agence belge de notation des entreprises en matière de soutenabilité, semble partager cet avis puisqu'elle inclut la gestion du stress, c'est-à-dire « la mesure dans laquelle l'entreprise intervient pour garder une pression de travail gérable », dans ses critères d'évaluation (Eraly 2003:150).

Par ailleurs, la relation entre des conditions de travail agréables (favorisées par une stratégie de soutenabilité) et la productivité a également été établie - qu'il s'agisse des conditions psychologiques[30] de travail ou des conditions physiques[31].

Dans une 'entreprise soutenable', la productivité est également susceptible d'être favorisée par la capacité de penser de façon innovante : « the creative tension in the gap between the current reality and the company's vision of sustainability generates the opportunity for innovative, high-impact interventions » (Willard 2002:54).

Enfin, des améliorations de productivité peuvent se manifester au niveau collectif. La mise en œuvre d'un projet de soutenabilité exige la collaboration de multiples départements ; les collaborations qui se nouent dans ce contexte peuvent déboucher sur une amélioration générale de l'esprit d'équipe et de la capacité à coopérer entre services de l'entreprise.

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI : (a) l'extension de la stratégie aux aspects sociaux du développement durable est susceptible de contribuer à une amélioration des conditions de travail ; (b) l'alignement des valeurs de l'entreprise sur celle des employés est susceptible d'être renforcé par l'adoption d'une stratégie en matière sociale, ce qui augmentera la motivation.

3.4. Diminution des coûts de production par l'éco-efficience

Cet aspect est le mieux documenté du 'business case' (et généralement aussi le plus facile à évaluer en termes monétaires) : dans de nombreux cas, les mesures prises et les investissements consentis pour réduire les impacts environnementaux entraînent des économies récurrentes qui vont au moins égaler, et souvent dépasser amplement, la dépense initiale.

En général, les entreprises industrielles abordent la protection de l'environnement en procédant par étapes (Degrez 2003 ; Willard 2002:60-82). Elles commencent par mettre en œuvre des mesures simples qui réduisent les impacts sans requérir de modification importante des produits ou des procédés : adoption de codes de bonnes pratiques, systèmes de filtration en bout de chaîne, meilleur réglage des machines et des procédés, meilleure utilisation des produits, efforts de recyclage et réutilisation interne, etc. Des économies sont déjà possibles à ce stade.

Lorsque les limites de cette approche sont atteintes, elles remettent en question les procédés et évaluent l'opportunité d'adopter des technologies plus propres, éventuellement sur base d'une analyse du cycle de vie portant sur les procédés, ou sur

[30] SustainAbility/UNEP (2001:15, 17), citant notamment les deux ouvrages suivants : CATLETTE B. and HADDEN R. (1998) – *Contended cows give better milk: the plain truth about employee relations and your bottom line*, Saltillo Press; PFEFFER J. (1998) – *The human equation: building profits by putting people first*, Harvard Business School Press.

[31] Willard (2002:56-59), sur base notamment de recherches publiées dans *Harvard Business Review* et d'études menées aux Etats-Unis par l'Environmental Protection Agency.

base d'une approche holistique des systèmes industriels. Le fait de revoir un procédé dans son ensemble, plutôt que d'y apporter quelques 'réglages', peut engendrer des améliorations considérables au niveau des impacts – et permettre des économies importantes.

Le stade suivant consiste à gérer les impacts environnementaux des produits, en les prenant en compte à toutes les étapes de leur cycle de vie – depuis l'extraction et la production des matières et produits achetés aux fournisseurs jusqu'à l'élimination ou au recyclage du produit en fin de vie, sans oublier les transports, l'énergie, etc. Cette démarche peut notamment amener à concevoir de nouveaux produits sur une base 'design for the environment' (DfE) ou 'design for disassembly' (DfD), qui favorisent le recyclage et la réutilisation.

Les réductions de coûts peuvent provenir de mesures prises à toutes ces étapes. Nous ne les détaillons pas ici, mais en proposons quelques exemples :

- la diminution des quantités de déchets produits réduit les dépenses de traitement et de mise en décharge ;
- dans le secteur des métaux, le raffinage à partir de matériaux secondaires exige généralement beaucoup moins d'énergie que l'utilisation de matériaux primaires ; la mise en œuvre d'un programme de recyclage peut donc réduire la consommation d'énergie ;
- la réduction à la source des effluents et des émissions dans l'air permet de dépenser moins en infrastructures de traitement et de filtration ;
- les économies d'eau et d'énergie réduisent d'autant les coûts de production et la dépendance par rapport à des ressources dont le coût est susceptible d'augmenter dans les années à venir ;
- la conception de nouveaux produits plus propres, dont on a éliminé les substances dangereuses, réduit les formalités de mise sur le marché et peut faire diminuer les primes d'assurance en responsabilité produit ; etc.

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
NON – <u>sauf si</u> l'entreprise décide d'adopter un programme de gestion environnementale des produits qui serait aussi motivé par des considérations sociales

3.5. Diminution d'autres dépenses

Des économies substantielles peuvent être faites en adoptant d'autres mesures visant à réduire les impacts environnementaux de l'entreprise. En voici quelques exemples :

- réduction de la consommation de papier et d'encre suite à des mesures de sensibilisation du personnel ;
- réduction des coûts de traitement des déchets non industriels suite à l'adoption de programmes de tri sélectif ;

- économies d'énergie suite à la rénovation des bâtiments, ou à la construction de bâtiments neufs conçus pour être efficients ou même auto-suffisants sur le plan énergétique ;
- économies sur le poste « voyages » par un recours accru aux possibilité offertes par les nouveaux modes de communication (téléconférences etc.).

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
NON (ou seulement avantages marginaux)

3.6. Augmentation du chiffre d'affaires et des parts de marché

3.6.1. PAR LA DIFFÉRENCIATION BASÉE SUR LA SOUTENABILITÉ

La mise en œuvre d'un projet de développement durable peut permettre une différenciation de l'entreprise ou de ses produits. Une telle différenciation permettra dans certains cas de créer un positionnement particulier, de gagner un avantage concurrentiel, de mieux attirer et retenir des clients – et ce sur tous les marchés. Vu l'objectif de ce travail, nous n'abordons pas ici les avantages qu'offre une différenciation sociale ou environnementale sur les marchés des biens de consommation.

Sur les marchés 'business-to-business', il faut savoir que les entreprises qui ont adopté une stratégie de soutenabilité exigent de plus en plus fréquemment de leurs fournisseurs qu'ils démontrent un engagement semblable – ou au moins une performance acceptable en matière environnementale et/ou sociale. Les entreprises qui vendent à d'autres entreprises, et en particulier aux multinationales engagées dans des programmes de soutenabilité, auront de plus en plus de chances d'établir des partenariats d'affaires à long terme si elles peuvent démontrer leur propre engagement. Cette démonstration pourra reposer sur l'obtention de labels, la certification de certains systèmes, la publication d'un rapport de développement durable, l'existence de codes de bonne conduite, etc.

Signalons aussi que les entreprises qui vendent dans le cadre de marchés publics verront de plus en plus souvent apparaître, dans les cahiers des charges, des clauses favorisant les produits 'durables' ou 'socialement responsables'. Il s'agit d'un phénomène assez récent et qui n'a pas encore une grande ampleur, mais il se développe.

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI : ajouter des aspects sociaux à une politique de respect de l'environnement est susceptible d'améliorer la 'proposition de valeur' de l'entreprise, et d'augmenter ses chances de différenciation

3.6.2. PAR L'INNOVATION

Dans la plupart des industries, la capacité d'innover est source d'avantage concurrentiel. L'innovation – surtout l'innovation 'perturbatrice', qui mène à l'adoption de nouvelles technologies plutôt qu'à de petites améliorations des techniques existantes – découle souvent d'une capacité de penser en-dehors des cadres habituels, de remettre en question les schémas établis.

Les entreprises qui intègrent le développement durable à leur stratégie peuvent être bien placées pour innover, et faire des innovations importantes. En effet :

- la démarche même de développement durable exige de regarder le monde avec un esprit ouvert, et d'être prêt à accepter le changement et la remise en question ;
- le dialogue avec des parties prenantes extérieures à l'entreprise expose celle-ci à des points de vue et des raisonnement différents, qui peuvent élargir sa vision des choses ;
- le fait d'accorder des responsabilités aux employés, une attitude que l'on trouvera généralement dans les entreprises soutenables, est favorable à l'innovation (SustainAbility/UNEP 2001:30).

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI : une implication plus intensive des parties prenantes, et l'établissement d'un dialogue avec davantage de parties prenantes, élargissent le champ de vision de l'entreprise.

3.6.3. PAR LA DÉMATÉRIALISATION ET LA CONVERSION DE PRODUITS EN SERVICES

Il existe un large consensus sur le fait que la dématérialisation, à savoir la satisfaction des besoins humains en utilisant moins de ressources et d'énergie, est la seule façon de parvenir simultanément au maintien d'un haut niveau de vie dans les pays industrialisés, à la satisfaction des besoins des populations des pays émergents, et à une utilisation des ressources de la planète qui ne compromette pas la satisfaction des besoins des générations futures.

Il y diverses façons de réaliser cette dématérialisation. La recherche d'éco-efficience en est une – nous en avons parlé au point 3.4. Là où les besoins matériels sont déjà plus que satisfaits, il faudra aussi trouver des façons de satisfaire les besoins humains par des biens immatériels plutôt que matériels – ce qui requerra un changement de valeurs dans notre société de consommation, mais peut aussi être source d'opportunités pour les entreprises innovantes.

Une autre approche est celle qui consiste à remplacer la vente de produits par la prestation de services. Ceci n'implique pas une disparition complète du support matériel ; mais l'on cherchera à vendre le service rendu par le produit, plutôt que le produit lui-même. Le développement de modèles commerciaux tels que la location ('renting'), la co-propriété ('sharing'), la mise en commun ('pooling') et la reprise des produits ('take-back') peut contribuer à une certaine dématérialisation – tout en ayant

un effet favorable sur le chiffre d'affaires, si le vendeur facture des services en plus de la mise à disposition du bien.

Les entreprises peuvent trouver divers avantages à ces nouveaux modèles commerciaux. Dans certains cas, la vente occasionnelle de biens d'investissements, fort sensible aux variations du cycle économique, pourra être remplacée par des revenus récurrents qui adouciront les effets de ce cycle. Par ailleurs, une entreprise qui fournit un service comportant entre autres la mise à disposition d'un produit bénéficiera de tout gain d'efficacité dans l'utilisation des matériaux, la consommation d'énergie, les possibilités de recyclage. Les économies ainsi réalisées viendront directement augmenter sa marge – surtout si ses concurrents sont moins efficaces, de sorte que le prix du marché ne diminue pas. Ou bien elles lui permettront de réduire ses prix et de gagner des parts de marché.

A titre d'exemple, certaines sociétés chimiques vendent maintenant le service rendu par leurs produits, plutôt que les produits eux-mêmes. Si elles parviennent à réduire la quantité de produits nécessaire à réaliser un procédé, ou à mieux recycler les produits non consommés dans les procédés, elles y gagnent – et l'environnement aussi. Par ailleurs, de plus en plus de sociétés clientes sont séduites par ce modèle, qui leur permet de ne plus avoir à manipuler et éliminer elles-mêmes certains produits toxiques.

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
NON (ou seulement avantages marginaux).

3.6.4. PAR LA CRÉATION D'OPPORTUNITÉS SUR LES MARCHÉS MOINS DÉVELOPPÉS

Les marchés émergents constituent un défi considérable pour les entreprises – en particulier les pays les moins avancés, et les pays émergents dont une partie importante de la population est exclue des bénéfices de la croissance.[32] Certaines entreprises qui vendent des biens de consommation parviennent à développer de nouveaux modèles commerciaux à 'grand volume, faible marge' qui permettent aux plus pauvres (ceux qu'on qualifie parfois, cyniquement, de « populations non rentables »[33]) d'avoir accès à des biens essentiels – tout en opérant de façon profitable. Des possibilités semblables doivent exister pour les entreprises industrielles et productrices de biens durables, si elles veulent faire l'effort de remettre en question leurs modèles habituels.

Les conditions difficiles qui prévalent dans les pays peu développés peuvent en fait stimuler l'innovation 'perturbatrice' et la mise au point de technologies ou de modèles commerciaux qui, s'ils fonctionnent dans les conditions les plus difficiles, pourraient éventuellement devenir source d'avantage concurrentiel sur les marchés des pays industrialisés (Holliday et al. 2002 :244-252 ; Willard 2002 :114-117).

[32] Dans les pays industrialisés aussi, il existe une frange importante de la population qui vit dans la pauvreté et ne peut satisfaire ses besoins essentiels. Ces marchés peuvent faire l'objet de l'attention de certaines entreprises.
[33] Voir Ziegler (2002:245).

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
PEUT-ÊTRE : l'implication de nouveaux groupes de parties prenantes peut faire entrevoir à l'entreprise des opportunités sur de nouveaux marchés ; mais ces opportunités dépendent de la nature des activités et produits de l'entreprise.

3.6.5. PAR LA PRISE D'AVANCE SUR LES CONCURRENTS ('EARLY MOVER ADVANTAGE')

Les entreprises qui sont à l'écoute de la société, détectent tôt les nouvelles tendances qui s'y manifestent et se préparent à y répondre, se trouvent en meilleure posture que leurs concurrentes lorsque la tendance devient importante. (Il faut en fait nuancer cette affirmation – nous le ferons dans la section consacrée à la critique du 'business case'.)

La prise d'avance sur les concurrents a trait à la fois à la gestion des risques et à l'identification d'opportunités. Nous traitons des risques au point suivant. En ce qui concerne les opportunités émergentes, nous avons en déjà identifié deux types : le développement de nouveaux modèles commerciaux, et l'implantation dans des marchés réputés peu solvables, mais qui constituent des marchés d'avenir.

De façon plus générale, sur tous les types de marchés, les entreprises soutenables sont en bonne position pour saisir des opportunités naissantes : grâce au dialogue avec une palette élargie de parties prenantes, elles peuvent rester en contact avec les diverses composantes de la société, et ainsi identifier les besoins, valeurs et tendances émergents. Cette identification précoce et ce suivi vont permettre de définir de meilleures stratégies à long terme, avec des effets positifs sur les ventes et les parts de marché à long terme. Des chercheurs de Harvard ont ainsi confirmé que les entreprises qui répondent aux intérêts et aux besoins de tous leurs 'stakeholders' connaissent une croissance du chiffre d'affaires quatre fois supérieure à celle des entreprises centrées sur leurs actionnaires[34].

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI : une implication plus intensive des parties prenantes, et l'établissement d'un dialogue avec davantage de parties prenantes, améliorent la capacité de l'entreprise à identifier les opportunités émergentes.

[34] SustainAbility/UNEP (2001:17), sur base des travaux de KOTTER et HESKETT (1992) – *Corporate culture and corporate performance*, Free Press.

3.7. Réduction des risques et du coût du financement

3.7.1. RÉDUCTION DES RISQUES

Beaucoup d'entreprises en viennent à s'intéresser au développement durable parce que leurs dirigeants y voient une façon de mieux gérer les risques : cette réaction défensive, que nous avons déjà évoquée, prédomine certainement à l'heure actuelle.

L'adoption d'une stratégie de développement durable permet de réduire la probabilité de survenance de certains risques ; de mieux les contrôler et les gérer par le biais d'une meilleure connaissance et d'un réseau social plus étendu ; ainsi que de réduire l'ampleur des dommages causés par la survenance de certains risques, lorsqu'ils ne peuvent être évités.

A titre d'exemple, voici quelques types de risques que l'entreprise peut réduire ou mieux gérer par l'adoption d'une stratégie de développement durable :

- la détérioration des relations avec les syndicats et les employés, l'agitation sociale, les grèves ;
- la détérioration des relations avec les communautés locales, avec ce que cela entraîne comme difficultés à obtenir et renouveler les permis d'exploitation ;
- la perte de réputation, les campagnes et boycotts lancés par des ONG dénonçant l'irresponsabilité en matière d'environnement, le caractère dangereux des produits, le manque d'éthique dans les pratiques liées à l'emploi, les pratiques commerciales inéquitables ou douteuses, la destruction des communautés locales, la complicité dans des cas de violation des droits de l'homme, … ;
- le paiement d'amendes pour non-respect des conditions du permis d'environnement ou des normes de santé et de sécurité ;
- les poursuites judiciaires et transactions pour cause de dommages causés à l'environnement ou à la santé, de négligence dans la gestion de l'environnement, de pratiques anti-concurrentielles, de corruption de fonctionnaires, de complicité dans des cas de violation des droits de l'homme, etc.

Que ce soit devant un tribunal ou face à l'opinion publique, les entreprises qui démontrent de façon suivie qu'elles appliquent les meilleures pratiques, et celles qui ont l'habitude de la transparence dans leur communication, seront mieux placées que les autres pour limiter les dégâts lorsqu'un incident ou accident se produit – ceci grâce à la constitution préalable d'un 'capital de confiance' auprès des divers groupes de parties prenantes. On leur accordera plus facilement 'le bénéfice du doute' ou des circonstances atténuantes.

Par ailleurs, sur le plan de la prévention et du contrôle des risques, le fait de rester en contact avec les parties prenantes permettra dans certains cas d'identifier de nouveaux risques, ou de voir venir un problème et de redresser la barre tant qu'il en est encore temps.

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI : une implication plus intensive des parties prenantes, et l'établissement d'un dialogue avec davantage de parties prenantes, améliorent la capacité de l'entreprise à identifier et gérer les risques.

3.7.2. 'LICENCE D'EXPLOITATION' ET 'LICENCE DE MISE SUR LE MARCHÉ'

Ces deux notions constituent en fait un aspect spécifique de la gestion des risques. Nous avons choisi de les traiter séparément car elles sont particulièrement liées au concept de développement durable.

La 'licence d'exploitation' ('licence to operate') a été définie comme « le degré d'acceptation de l'entreprise par ses parties prenantes » (SustainAbility/UNEP 2001:32). Dans la pratique, cette acceptation, ou **légitimité sociale**, détermine le droit et la possibilité pour l'entreprise de poursuivre l'exploitation sans se heurter à trop d'opposition. La licence d'exploitation possède à la fois une composante légale et une composante relationnelle. Elle est assurée :

- d'une part, par le respect des lois et règlements (notamment en matière d'environnement) ;
- d'autre part, par de bonnes relations avec certaines catégories de parties prenantes, en particulier les autorités publiques (à tous les niveaux impliqués dans la réglementation), les communautés et ONG locales, et les ONG internationales.

Le non-respect des obligations légales peut mener à ce qu'une entreprise doive cesser l'exploitation ou payer des amendes considérables. Le manque de prise en compte de la composante relationnelle peut avoir des conséquences moins menaçantes dans l'immédiat, mais néanmoins très ennuyeuses, allant d'une réputation endommagée jusqu'à un boycott par les clients ou consommateurs, des difficultés administratives incessantes, ou même des actes de violence et de sabotage.

Les entreprises soutenables prêtent une attention toute particulière au respect des lois. Généralement, elles sont aussi mieux à même de bien gérer leurs relations avec les parties prenantes, en particulier celles avec les communautés locales et les ONG (qui ne font pas partie des interlocuteurs habituels des entreprises). Il leur sera dès lors plus aisé de se faire accepter. Par exemple, le fait de s'engager à utiliser des fournisseurs locaux peut faciliter les relations avec les autorités et l'accès à de nouveaux marchés. Dans certains PVD, le fait pour l'entreprise de prendre en charge certaines responsabilités sociales que les pouvoirs publics peinent à assumer aura aussi un effet favorable sur la licence d'exploitation (SustainAbility/UNEP 2001:33).

Quant au concept de 'licence de mise sur le marché' ('licence to market'), il est aux produits ce que la licence d'exploitation est à l'entreprise : il représente un niveau d'acceptation du produit par les parties prenantes. La licence de mise sur le marché repose sur la sécurité du produit, son impact sur l'environnement, ses aspects éthiques etc. La notion de licence de mise sur le marché doit être appliquée non seulement aux produits existants, mais aussi à l'innovation : l'entreprise ne doit pas oublier d'évaluer

ex ante les impacts sociaux, économiques et environnementaux des produits qui sont dans leur 'pipeline' de recherche. La forte opposition du public européen aux OGM est un bon exemple d'un échec dans la prise en compte de la 'licence de mise sur le marché' dans l'innovation.

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI : une implication plus intensive des parties prenantes, et l'établissement d'un dialogue avec davantage de parties prenantes, améliorent la capacité de l'entreprise à gagner acceptation et légitimité pour elle-même et ses produits.

3.7.3. PRISE D'AVANCE SUR LES CONCURRENTS ('EARLY MOVER ADVANTAGE')

Les entreprises qui vont au-delà de leurs obligations légales en matière de protection de l'environnement ne font généralement qu'anticiper un renforcement inéluctable de la législation (même si elles espèrent parfois, en adoptant de bonnes pratiques, éviter qu'on ne légifère). Ayant déjà réalisé les investissements nécessaires, adapté leurs procédés et leurs produits – et étant restées concurrentielles bien qu'ayant intégré dans leurs coûts certaines externalités de façon volontaire, ces entreprises bénéficieront d'un avantage sur leurs concurrents moins prévoyants lorsque des normes plus strictes, ou de nouvelles taxes environnementales seront adoptées : maintien de leurs prix alors que ceux de la concurrence augmentent, ou marge plus élevée.

Par ailleurs, les leaders sur le plan de la performance environnementale pourront se permettre de faire du 'lobbying' en faveur de l'adoption de normes plus strictes ou d'instruments réglementaires économiques (comme les permis échangeables, par exemple) ; ils auront aussi la possibilité d'établir les nouvelles normes ou les nouvelles 'meilleures pratiques', et de vendre à d'autres la licence d'utilisation des technologies plus propres qu'ils auront développées.

Sur le plan stratégique, les entreprises les plus avancées en matière d'éco-efficience peuvent aussi diminuer leur dépendance vis-à-vis de certaines ressources problématiques, telles que l'eau ou les combustibles fossiles – et ainsi être moins affectées lorsque les prix de ces ressources augmenteront.

En matière sociale, l'avantage de prendre de l'avance sur ses concurrents est peut-être un peu moins évident – mais il devrait fonctionner selon les mêmes principes, permettant d'anticiper l'imposition de nouvelles obligations par la loi ou la force de l'opinion publique, et d'adapter à l'avance les structures de coûts. Par contre, le fait de publier des informations à ce sujet ne semble guère porteur d'avantages.

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI, mais assez faibles.

3.7.4. ACCÈS AU FINANCEMENT ET AUX ASSURANCES

La disponibilité et le coût du capital dépendent de la perception du risque par les investisseurs. Il en va de même pour la disponibilité d'assurance et le coût des primes.

Les entreprises qui encourent, comparativement à d'autres, moins de risques, ou qui peuvent démontrer de façon convaincante qu'elles le gèrent mieux que la moyenne, sont mieux notées et peuvent ainsi, soit lever plus facilement des capitaux, soit emprunter à des taux plus bas (sous forme de prêts ou d'obligations). Elles peuvent aussi négocier des primes d'assurance moins coûteuses – un avantage non négligeable de nos jours. Or nous avons vu, au point 3.7.1., que les entreprises soutenables ont un avantage en matière de gestion des risques.

Pour lever des capitaux ou obtenir un prêt, l'entreprise doit généralement présenter un 'business case' relatif à un projet particulier ou son plan de développement. Ce 'business case' doit faire apparaître un retour sur investissement suffisant pour rassurer le bailleur de fonds sur la possibilité d'avoir un bon rendement, ou de percevoir ses intérêts tout en récupérant son capital à l'échéance. Les entreprises soutenables sont plus strictes que d'autres dans la sélection de projets d'investissement : elles prennent en compte des risques et des coûts de prévention que d'autres négligeraient – et éliminent les projets qui ne sont pas rentables avec cette prise en compte. Dès lors, elles sont en mesure de présenter des 'business cases' très solides.

Signalons encore qu'une bonne performance en matière d'environnement, réduisant les risques de pollution sur les sites d'exploitation, rend plus facile l'obtention de prêts contre mise en garantie ou sous hypothèque des terrains et bâtiments de l'entreprise.

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI : la démonstration que l'entreprise gère non seulement les risques environnementaux, mais aussi les risques sociaux, viendra améliorer sa notation en matière de risque

3.7.5. PERFORMANCE EN BOURSE

La bourse est importante à deux égards. Pour certaines entreprises, c'est une source de financement importante. Pour celles qui sont en mesure de s'auto-financer mais qui sont cotées en bourse, le cours de l'action représente l'évaluation par le marché de la valeur de l'entreprise, y compris sa valeur intangible. Plus le cours monte, plus l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires (même si la volatilité des dernières années doit inspirer la prudence en cette matière).

La question de savoir si les entreprises qui opèrent en accord avec des principes de développement durable offrent de meilleurs retours sur investissement que les autres est toujours débattue ; les études ont produit des résultats contradictoires. On s'accorde quand même généralement à dire que :

- une stratégie de développement durable est en soi insuffisante pour assurer une bonne performance boursière ; il faut qu'elle soit associée aux autres 'ingrédients' traditionnels du succès (bonne gestion financière, stratégie commerciale solide, innovation, qualité, etc.) ;
- « l'impact de la performance en matière de développement durable sur la valeur des actions est neutre dans le pire des cas, et dans certains cas on a démontré une valeur ajoutée considérable » (SustainAbility/UNEP 2001:14).

Les méthodologies utilisées par les analystes pour mettre en évidence une corrélation entre performance sociale et environnementale d'une part, performance financière d'autre part, ont fait l'objet de critiques, que nous reproduisons ici :

- "performance indicators (…) reflect past and present environmental concerns and may miss important upcoming issues; neither are such indicators prioritised or weighted in accordance with their potential financial significance";
- "the information on environmental management doesn't signify management effectiveness nor does it distinguish between proactive or reactive organisational responses";
- "the severest limitation of this approach is the absence of any direct linkage between indicators and any measure of shareholder value or financial risk; this approach leads to parallel measures of environmental and financial performance, rather than an integrated evaluation".[35]

- Ces difficultés méthodologiques n'entravent cependant pas l'intérêt pour 'l'investissement durable' et la mode de 'l'investissement socialement responsable' – qui amènent un nombre croissant d'analystes et de sociétés de notation à questionner les entreprises en détail sur leur performance en matière sociale et environnementale. Ce courant est porté par deux groupes d'investisseurs : un groupe encore assez restreint 'd'investisseurs éthiques', et un groupe plus large d'investisseurs traditionnels qui estiment que la soutenabilité améliore les perspectives à long terme de l'entreprise.

Ces derniers justifient leur intérêt pour les entreprises soutenables par le fait qu'elles gèrent mieux le risque et restent en phase avec les marchés et la société, ce qui leur assure un avantage concurrentiel durable. Ces investisseurs estiment aussi que l'intégration de la soutenabilité dans la stratégie de l'entreprise témoigne d'une capacité de gestion stratégique supérieure, ce qui doit amener de bons résultats.

Obtenir l'accréditation en tant qu'entreprise soutenable de la part de sociétés de notation, ou l'inclusion dans un indice tel que le Dow Jones Sustainability Index ou le FTSE4GOOD, peut relever le profil d'une action, en augmenter la demande… et donc le cours.

[35] Willard (2002:134), citant Austin et al. (2000). Plutôt qu'une approche basée sur une checklist, ces auteurs préconisent une comparaison des entreprises sur base de scénarios. Avec cette méthode, on met en évidence leurs forces et faiblesses relatives, et les opportunités et menaces qui en découlent, par rapport à divers scénarios, dont la probabilité de survenance est aussi prise en compte.

Avantages d'une extension de la stratégie de DD et du reporting aux aspects sociaux:
OUI, car les analystes et sociétés de notation s'intéressent de plus en plus à la performance en matière sociale.

3.8. Critique de ce 'business case'

Les éléments du 'business case' présentés ci-dessus fournissent, individuellement et davantage encore pris dans leur ensemble, une justification crédible concernant l'intérêt pour l'entreprise d'adopter une stratégie de développement durable, et de faire connaître ses objectifs et ses résultats aux différentes parties prenantes.

Toutefois, il faut se garder d'avoir une vision trop idéalisée des choses. La soutenabilité implique aussi des coûts et des contraintes dont l'entreprise doit avoir conscience pour faire des choix équilibrés. Dans les lignes qui suivent, nous exposons le point de vue de ceux qui contestent, par principe, l'engouement actuel pour la responsabilité sociale de l'entreprise et les rapports de développement durable – sur base d'arguments macro-économiques. Ensuite, revenant au niveau micro-économique, nous passerons en revue les éléments du business case en leur appliquant un regard critique, et en émettant une opinion personnelle.

3.8.1. Critiques générales émises à l'encontre du 'reporting' et de la responsabilité sociale des entreprises (niveau macro-économique)

Les stratégies de soutenabilité, l'acceptation par les entreprises d'une responsabilité sociale élargie, et la mode actuelle des rapports de développement durable ne sont pas considérés par tous comme des développements favorables.

Dans une revue récente de *Trust Us* (SustainAbility/UNEP 2002), un rapport établi par le bureau de conseil en soutenabilité SustainAbility en collaboration avec le PNUE, *The Economist* (2002e) notait ceci, avec une certaine acrimonie : « Pervading the report is the sense, increasingly widespread nowadays, that companies are inherently immoral unless they demonstrate that they are the opposite – in effect, guilty until proved innocent. Yet, even allowing for some recent corporate scandals and the odd crooked chief executive, most law-abiding companies do good simply as a by-product of their pursuit of profits. » Cette opinion reflète bien la position des économistes néoclassiques, que nous avons exposée au point 2.2.1.

Les critiques de principe à l'encontre de la responsabilité sociale des entreprises, et des rapports de développement durable, l'une de ses émanations, sont bien exposées dans un ouvrage de David Henderson (2001), ancien économiste en chef de l'OCDE. *Misguided Virtue* expose pourquoi l'acceptation d'une responsabilité plus large que la simple réalisation de profits serait nuisible[36] :

[36] Ce résumé des arguments est tiré de la revue du livre de D. Henderson par *The Economist* (2001b).

- elle légitimise les attentes sans cesse croissantes de la société à l'égard des entreprises, et alimente ainsi une tendance dangereuse ;
- elle augmente les coûts de fonctionnement de l'entreprise, et ce d'autant plus que certaines firmes 'responsables' exigent que leurs fournisseurs se comportent de la même façon – ce qui augmente le coût des biens et services et fait supporter le poids de cette responsabilité par la société toute entière ;
- elle favorise l'adoption de lois de plus en plus contraignantes et la définition de normes internationales, de telle sorte que sur base de principes éthiques qui leur sont propres, des entreprises issues de pays riches suppriment ou réduisent les avantages comparatifs dont disposent les pays moins développés – ce qui nuit tant à l'économie mondiale qu'aux PVD.

Nous acceptons le premier de ces arguments, à savoir que l'adoption de stratégies de soutenabilité et de responsabilité sociale par certaines entreprises influentes crée une pression sur l'ensemble des entreprises et en oblige certaines à leur emboîter le pas. Les entreprises qui se lancent dans un projet de développement durable doivent effectivement être conscientes qu'elles créent des attentes – à leur propre égard tout d'abord. Nous acceptons également l'argument que cette nouvelle tendance favorise l'adoption (lente) de normes plus élevées en matière sociale et environnementale dans les PVD. Enfin, il ne fait pas de doute que les politiques de soutenabilité ont un coût (voir le point suivant à ce sujet).

Notre analyse diffère cependant sur les soi-disant effets pervers de ces phénomènes. Quand bien même le coût de certains biens et services devrait augmenter, si par ailleurs le comportement plus responsable des entreprises diminue les externalités négatives supportées par la société, celle-ci y gagne (ou en tout cas n'y perd pas). L'exemple des pays scandinaves est illustratif à ce sujet : ces pays ont adopté très tôt des normes sociales et environnementales plus strictes que celles des autres pays industrialisés ; les biens et services y sont effectivement plus chers qu'ailleurs, aux taux de change du marché ; mais ces pays ont atteint un niveau de bien-être et de qualité de vie inégalé, et connaissent moins d'inégalités que la plupart des autres.

Quant à l'éventuel désavantage auquel se trouveraient confrontés les PVD à la suite de l'adoption de normes plus strictes, nous ne pensons pas qu'il soit significatif. Ce pourrait être le cas si l'on cherchait à y imposer d'emblée la semaine de 35 heures, des niveaux de salaires équivalents (aux taux du marché) à ceux des pays industrialisés, et les normes environnementales de la Suède. Mais ce n'est pas de cela qu'il s'agit lorsque certaines multinationales appliquent simplement des normes de travail et d'environnement 'décentes' là où il y a carence législative. Le rehaussement progressif des normes, volontaire ou imposé, n'implique pas des coûts tels qu'ils décourageraient une grande entreprise d'investir dans un PVD. D'autres facteurs sont bien plus importants dans les décisions d'investissement.

3.8.2. CRITIQUE ET OPINION PERSONNELLE SUR LES ARGUMENTS DU 'BUSINESS CASE' (NIVEAU MICRO-ÉCONOMIQUE)

- AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ D'ATTIRER ET RETENIR LE CAPITAL HUMAIN

Nous sommes convaincue de l'intérêt et des avantages considérables que peut apporter une stratégie de développement durable à cet égard. Toutefois, pour que ces avantages se déploient réellement, il est important que la stratégie soit bien intégrée à toutes les opérations et vécue de l'intérieur comme une réalité. Un écart trop important entre les valeurs que prône l'entreprise et la façon dont elles sont vécues au quotidien peut être source de désillusions, et aboutir à l'effet inverse.

Par ailleurs, il est évident que les autres aspects (salaire, intérêt des fonctions, responsabilités, etc.) qui attirent les employés et les motivent à rester dans une entreprise ne peuvent être ignorés.

- AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ DES TRAVAILLEURS

Nous sommes également convaincue du potentiel d'une stratégie de développement durable à stimuler la productivité. En particulier, une attention particulière portée à la gestion du stress pourrait apporter beaucoup d'avantages à de nombreuses entreprises opérant dans les pays industrialisés. Il ne faut pas perdre de vue, toutefois, que la productivité dépend d'un ensemble de facteurs qui, comme l'ont souligné certaines études, doivent tous être présents. Le simple fait d'améliorer les conditions de travail et de créer une motivation par l'alignement des valeurs de l'entreprise sur celles des travailleurs ne suffira pas à augmenter la productivité, si par ailleurs l'organisation est mal adaptée ou que l'on n'investit pas dans les systèmes et infrastructure nécessaires.

- DIMINUTION DES COÛTS DE PRODUCTION PAR L'ÉCO-EFFICIENCE

Les mesures de lutte contre la pollution peuvent coûter très cher à l'entreprise, et ne pas être compensées par la diminution de charges (taxes environnementales etc.). Les investissements 'défensifs' dans des technologies d'épuration en bout de chaîne, en particulier, ont souvent un rendement négatif, et ne sont consentis que parce qu'ils permettent de poursuivre l'exploitation. Par contre, les investissements qui réduisent les nuisances à la source, ainsi que ceux qui suppriment certains gaspillages ou réduisent certaines consommations, ont plus de chances d'offrir un rendement positif.

En ce qui concerne les changements majeurs de procédés, notons deux choses. D'abord, dans les activités intensives en capital technique, ils ne peuvent être envisagés économiquement que lorsqu'on arrive à la fin de la durée de vie et de l'amortissement des équipements existants. Ensuite, changer de procédé peut comporter des risques techniques, commerciaux et financiers importants, surtout si l'on innove. A ce sujet, notons que le recyclage de matières, plutôt que l'utilisation de matériaux vierges, oblige parfois à des changements de procédé ou des investissements en infrastructure. C'est le cas dans le secteur des métaux, lorsque les

produits recyclés consistent en un mélange de métaux et d'autres matières qu'il faut séparer[37].

Enfin, en ce qui concerne la gestion environnementale des produits, un produit 'propre' ne revient pas nécessairement moins cher qu'un autre. En cas de substitution de matériaux, par exemple, les matériaux 'propres' peuvent coûter plus cher que les autres, et donc annuler l'avantage économique qui découlerait éventuellement d'une diminution de la quantité de matière consommée.

L'entreprise qui se veut plus respectueuse de l'environnement doit avoir conscience de tout cela, et ne pas compter sur le fait que l'amélioration de sa performance environnementale lui vaudra systématiquement des réductions de coûts au niveau de la production. Par contre, il faut évidemment tenir compte d'autres avantages (éventuellement immatériels) qui peuvent en découler.

- DIFFÉRENCIATION PAR LA SOUTENABILITÉ

Qu'il s'agisse des marchés de consommation finale ou des marchés intermédiaires, de nombreuses études ont montré que la différenciation sur base de la soutenabilité peut effectivement valoir une préférence à l'entreprise si la qualité et la commodité des produits sont au moins égales à celles de produits équivalents 'moins soutenables', et si le prix n'en est pas plus élevé.

- INNOVATION

Nous croyons en la capacité d'une politique de développement durable à favoriser l'innovation, grâce à une vision élargie de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et à l'ouverture à d'autres modes de pensée. Si l'on veut être cohérent cependant, il faut veiller à évaluer toute innovation sur base de critères de soutenabilité et d'acceptabilité par les parties concernées et la société. Ceci peut entraîner des coûts supplémentaires, faire perdre certains avantages par rapport à la concurrence (en dévoilant plus tôt ce que l'on prépare dans ses laboratoires de recherche et développement), et apparaître comme un frein à l'innovation. Les équilibres entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt général sont donc particulièrement délicats à trouver.

- DÉMATÉRIALISATION ET LA CONVERSION DE PRODUITS EN SERVICES

L'entreprise qui envisage cette approche doit bien en étudier les conséquences sur son chiffre d'affaires, sa structure de coûts, etc. En effet, même si le chiffre d'affaires est 'lissé' lorsque l'on fournit des services récurrents plutôt que de vendre des biens durables, rien ne garantit que la diminution de volume qui peut en résulter n'aura pas de répercussions négatives. Le 'business case' est à étudier au cas par cas, et de façon très pointue.

[37] A cela s'ajoute que les matières à recycler peuvent coûter plus cher que les autres, à cause du coût de la collecte et du tri. De plus, les approvisionnements en ces matières ne sont pas toujours réguliers, rendant l'investissement dans des infrastructures de recyclage aléatoire.

- OPPORTUNITÉS DANS LES MARCHÉS MOINS DÉVELOPPÉS

Ici aussi, nous estimons qu'il y a des opportunités à envisager, mais qu'elles peuvent se présenter très différemment selon la nature des activités d'une entreprise. Dans certaines situations, il y a effectivement des opportunités à saisir pour les entreprises innovantes – mais on ne peut généraliser. Il faut tout d'abord voir jusqu'à quel point les produits ou services de l'entreprise sont en mesure de répondre aux besoins essentiels des marchés moins développés, et techniquement adaptés aux conditions qui y prévalent – ce n'est pas nécessairement le cas. Si c'est le cas, se posera alors la question des modes de distribution et du financement des achats, qui doit être soutenable pour les acheteurs.

- PRISE D'AVANCE SUR LES CONCURRENTS DANS LA SAISIE D'OPPORTUNITÉS

La prise d'avance sur les concurrents peut se révéler intéressante dans certaines conditions, mais pas systématiquement. Le fait de repérer une tendance émergente est intéressant, mais il peut se passer énormément de temps avant qu'elle ne devienne suffisamment importante pour constituer une vraie opportunité de marché. Avoir vu juste avant les autres peut coûter cher si la tendance sur base de laquelle on a développé un produit ou service met 50 ans à s'affirmer !

La règle de base, en cela comme dans d'autres domaines de la gestion stratégique, reste la prudence : il est utile de bien évaluer le marché potentiel avant de se lancer dans de nouveaux développements, d'évaluer la taille de ce marché et l'acceptabilité des produits développés, et de ne pas consentir d'investissements excessifs avant d'avoir testé la réponse du marché.

- PRISE D'AVANCE SUR LES CONCURRENTS DANS LA GESTION DE RISQUES NOUVEAUX

Ici aussi, l'entreprise doit bien évaluer ce à quoi elle s'engage : internaliser des coûts que la concurrence externalise sans sourciller peut faire perdre de la compétitivité. L'opération est intéressante du point de vue strictement financier dans deux situations précises : (a) si l'entreprise dispose d'une quasi-certitude que ce à quoi elle s'engage volontairement va devenir une norme obligatoire dans un délai raisonnable ; (b) si l'entreprise peut internaliser certaines contraintes externes sans qu'il en résulte une augmentation des coûts (ce qui lui permettra à la fois de ne pas mettre sa position concurrentielle en danger à court terme, et de réclamer une norme plus stricte applicable à tous à moyen terme).

Mentionnons, à titre d'exemple, que certaines entreprises se préparent à l'entrée en vigueur du Protocole de Kyoto en participant à des programmes volontaires d'échange et de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ces programmes existent dans plusieurs pays, notamment en Grande-Bretagne, et aux Etats-Unis, où le Chicago Climate Exchange (CCX) a été mis en place entièrement à l'initiative d'entreprises privées.

- RÉDUCTION DES RISQUES

La contribution d'une stratégie de développement durable à la réduction et la prévention de certains risques nous semble incontestable. Tout l'art résidera dans la

mise en balance des risques évités, d'une part, et des coûts encourus, d'autre part. La gestion des risques est une science (et un art ?) à part entière, et nous ne nous attardons pas davantage sur ce point.

- 'LICENCE D'EXPLOITATION' ET 'LICENCE DE MISE SUR LE MARCHÉ'

Ici aussi, il nous semble indéniable que la politique d'implication des parties prenantes qui fait partie d'une approche de soutenabilité doit généralement conduire à augmenter la légitimité de l'entreprise et de ses produits.

Ceci dit, des dilemmes importants peuvent se présenter. Par exemple, à certains endroits, le paiement de pots-de-vins est considéré comme un élément important de l'entretien de 'bonnes relations' avec le gouvernement. Le refus de la corruption peut entraîner à court terme des problèmes administratifs insurmontables, ou la quasi-impossibilité de vendre ou de rester présent dans un pays. D'autres dilemmes surgissent, par exemple, lorsqu'une entreprise opère dans un pays où les droits de l'homme sont bafoués. Dénoncer les abus commis par les autorités peut en fait diminuer la 'licence d'exploitation' locale – par contre, cela renforcera la 'licence d'exploitation' internationale.

- ACCÈS AU FINANCEMENT ET AUX ASSURANCES

Les professionnels du secteur reconnaissent que l'adoption de normes élevées dans le cadre d'une politique de soutenabilité est de nature à favoriser l'appréciation qui est faite de l'entreprise – tandis qu'une mauvaise performance avérée en matière environnementale et sociale est considérée comme un 'passif'. Cela peut jouer un rôle lors de la recherche de financements et d'assurances – surtout s'il y a appréciation négative, semble-t-il, et surtout dans la mesure où les bailleurs de fonds et assureurs sont eux-mêmes sensibilisés à la question de la soutenabilité.

- PERFORMANCE EN BOURSE

Malgré la mode des fonds éthiques et des indices de soutenabilité, beaucoup d'analystes financiers et d'investisseurs sont encore sceptiques quant à l'influence réelle d'une stratégie de soutenabilité sur les performances boursières. Certains mettent en évidence le manque de liens avérés entre les éléments d'une stratégie de soutenabilité et ces performances financières – ou l'impossibilité de porter un jugement objectif sur la valeur d'une politique de responsabilité sociale. Le fait que la soutenabilité s'inscrive dans le long terme alors que beaucoup d'opérateurs en bourse spéculent sur le court terme explique aussi le scepticisme de certains analystes.[38]

Toutefois, nous estimons que les entreprises reconnues comme performantes en matière de soutenabilité sont susceptibles d'avoir une bonne performance en bourse à long terme. Vu l'importance croissante des capitaux investis à long terme par les investisseurs institutionnels (fonds de pension, en particulier), le fait pour une entreprise d'être certifiée 'soutenable' par un service de notation, ou d'être bien positionnée dans un indice de soutenabilité, devrait quand même conférer un avantage

[38] Voir l'interview de George Dallas de Standard & Poor dans SustainAbility/UNEP (2002:48).

3.9. Conclusions intermédiaires

3.9.1. JUSTIFICATION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Nous estimons que la justification d'une stratégie de développement durable, du point de vue de l'entreprise, est solidement établie dans l'ensemble. Les mises en garde énoncées ci-dessus viennent rappeler qu'il ne faut pas se laisser entraîner par un excès d'enthousiasme, et bien peser les décisions d'investissement et le choix des actions à mener – mais ne réduisent pas à néant l'argumentation développée auparavant.

En fait, il appartient à chaque entreprise d'établir son propre 'business case'. Elle peut le faire en établissant un 'tableau de bord' d'indicateurs permettant de mesurer et surveiller non seulement les coûts de mise en œuvre de sa stratégie, mais aussi les bénéfices qui en découlent. Peu d'entreprises font cette démarche, qui est pourtant utile et devrait permettre de mieux guider leurs décisions. L'un des arbitrages à réaliser est la mise en balance des dépenses tangibles engagées à court terme par rapport à des gains intangibles qui ne seront éventuellement acquis qu'à moyen ou long terme. Mais ceci n'est pas spécifique à la gestion du développement durable : toute entreprise qui réalise un investissement est censée raisonner en ces termes.

3.9.2. JUSTIFICATION D'UNE EXTENSION DE LA STRATÉGIE AUX ASPECTS SOCIAUX

Pour une entreprise qui a déjà formulé un engagement général au développement durable, et développé dans ce cadre un engagement au niveau de l'environnement, la santé et la sécurité, nous estimons utile d'étendre graduellement son engagement aux aspects sociaux du développement durable.

Pour rappel, nous avons identifié un avantage suffisamment net à effectuer ce passage par rapport aux arguments suivants :

- recrutement et rétention du personnel ;
- amélioration de la productivité ;
- différenciation basée sur la soutenabilité ;
- innovation ;
- prise d'avance sur les concurrents (surtout en matière de saisie d'opportunités);
- réduction des risques ;
- 'licence d'exploitation' et 'licence de mise sur le marché' ;
- accès au financement et aux assurances ;
- performance en bourse.

Le rapport *Buried Treasure* de SustainAbility et du PNUE (2001) analyse la relation entre dix dimensions de la performance du point de vue des affaires, d'une part, et dix dimensions de la performance en matière de développement durable, d'autre part. Trois dimensions de cette dernière ont trait à la sphère socio-économique : le développement socio-économique (soit « la mesure dans laquelle une entreprise utilise ses ressources, de façon active et constructive, pour soutenir le développement social et économique des communautés locales ») ; les droits de l'homme ; et les conditions de travail.

Sur base d'une analyse exhaustive de la littérature (y compris la littérature scientifique), et de moyens bien supérieurs à ceux dont nous disposons, ce rapport arrive également à la conclusion que des politiques de type social contribuent à créer de la valeur pour l'entreprise. Leur impact sur les affaires se résume comme suit (SustainAbility/UNEP 2001:7) :

- développement socio-économique : impact positif marqué sur la valeur de la marque et la réputation, et sur la 'licence d'exploitation' ; impact positif modéré sur le capital humain et intellectuel et le chiffre d'affaires ; impact positif faible sur la valeur des actions, l'attractivité envers les clients, le profil de risque, l'innovation et l'accès au capital ; pas d'impact ou impact négatif sur l'efficacité opérationnelle ;
- droits de l'homme : impact positif marqué sur la valeur de la marque et la réputation, le profil de risque et la 'licence d'exploitation' ; impact positif modéré sur la valeur des actions et l'attractivité envers les clients ; impact positif faible sur le chiffre d'affaires, l'accès au capital, et le capital humain et intellectuel ; pas d'impact ou impact négatif sur l'efficacité opérationnelle et l'innovation ;
- conditions de travail : impact positif marqué sur le capital humain et intellectuel, le chiffre d'affaires et l'efficacité opérationnelle ; impact positif modéré sur la valeur des actions et l'innovation ; impact positif faible sur l'attractivité envers les clients, la valeur de la marque et la réputation, et l'accès au capital ; pas d'impact ou impact négatif sur le profil de risque et la 'licence d'exploitation'.

Ces conclusions convergent avec les nôtres. Même si la justification commerciale d'une politique de responsabilité sociale est encore moins bien établie que celle de la responsabilité environnementale, nous estimons que l'élargissement progressif du 'champ' du développement durable aux aspects sociaux est porteur de valeur ajoutée pour l'entreprise.

3.9.3. JUSTIFICATION D'UNE EXTENSION DE L'OBJET DU RAPPORT

Dès lors qu'il y a une valeur ajoutée à l'élargissement de la stratégie de développement durable aux aspects sociaux de celui-ci, il y forcément une valeur ajoutée à communiquer à ce sujet. En effet, la plupart des avantages que peut en retirer l'entreprise ne pourront se concrétiser que si elle fait connaître son engagement et ses réalisations auprès des diverses parties prenantes (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise).

Cela dit, pour que cette communication (notamment au travers du rapport 'développement durable') soit efficace, crédible et 'substantielle', elle doit reposer sur toute une organisation assurant la mise en œuvre de réalisations concrètes, leur suivi, et l'évaluation objective de la performance. C'est ce qui constitue l'objet du chapitre suivant.

4. Conditions préalables à l'adoption d'un rapport 'développement durable' complet

Ce chapitre 4 s'attelle à l'examen de la deuxième question faisant l'objet de ce travail : si une entreprise s'engage dans la publication d'un rapport de développement durable 'élargi', quelles en sont les conditions préalables ? Que doit-elle mettre en place afin que le rapport ne soit pas une coquille vide, mais reflète avec fidélité et exactitude un engagement réel ?

Dans l'adoption d'une stratégie de développement durable, le rapport ne doit pas être vu uniquement comme l'étape finale d'un processus. En effet, il peut aussi constituer un puissant facteur moteur : dès lors qu'une entreprise s'engage à communiquer sur sa performance, elle crée des attentes ; les parties concernées s'attendront à un effort soutenu, à des progrès, et à voir paraître un nouveau rapport chaque année. Il n'en reste pas moins que pour communiquer valablement, il est préférable d'avoir déjà réalisé quelque chose ou d'avoir un projet en cours. Sinon, le rapport manquera de substance.

Une entreprise qui investit depuis longtemps dans un engagement fort en matière d'environnement, santé et sécurité (ESS), et publie déjà un rapport annuel sur ces questions, estimera que certaines des conditions préalables évoquées ci-dessous sont déjà remplies, au moins partiellement. L'élargissement de l'engagement aux aspects sociaux requerra quand même, au minimum, une extension de la stratégie, des politiques et systèmes de gestion, et l'implication de nouvelles parties prenantes – mais pas nécessairement une révolution culturelle.

Ceci dit, même dans ces conditions, l'élargissement de la stratégie de développement durable à ses aspects sociaux représente un défi non négligeable. En effet, la fonction ESS reste une fonction très technique. Elle peut très bien être remplie de manière professionnelle sans pour autant que tous les acteurs concernés, aux divers niveaux de la structure du groupe, aient une vision particulièrement étendue en matière de développement durable. Il en va autrement si l'entreprise s'implique dans la gestion des aspects sociaux , et envisage aussi de considérer sa performance économique sous l'angle de la soutenabilité : il faudra dans ce cas revoir l'ensemble de la stratégie, des structures et des mécanismes de gestion.

Dès lors, nous avons choisi de présenter les conditions préalables à la publication d'un rapport 'développement durable' comme un tout. C'est en conclusion de ce chapitre que nous mettrons en évidence les exigences qui s'appliquent plus spécifiquement aux entreprises déjà engagées dans un projet de responsabilité environnementale.

4.1. Vision, valeurs, engagement et stratégie

Une étude[39] sur les caractéristiques qui font le succès des entreprises visionnaires constate que celles-ci n'ont pas pour unique ni même pour principal objectif de maximiser le profit ; elles sont plutôt animées par une 'vision', une 'idéologie' faite de 'valeurs centrales' et d'un sens de la finalité. Selon les auteurs, ceci ne nuit pas à leur rentabilité : au contraire, elles ont souvent plus de succès en affaires que les entreprises purement animées par la recherche du profit.

Un projet de développement durable peut constituer une telle vision et apporter des valeurs centrales autour desquelles s'articule la mission de l'entreprise. Certains chefs d'entreprise n'hésitent pas à élaborer une telle vision, un projet ambitieux et à long terme, pas nécessairement réalisable dans son ensemble, mais qui inspirera ensuite l'élaboration d'un engagement plus réaliste, d'une stratégie et d'objectifs concrets.

Préalablement à la formulation de l'engagement de l'entreprise au développement durable, il peut être utile de déterminer quelles sont ses valeurs centrales, les « croyances centrales, auxquelles elle adhère fondamentalement, et qui ne changeront pas avec les circonstances » (SustainAbility 2001b). Ces valeurs centrales, qui ne doivent pas être trop nombreuses, doivent refléter à la fois celles des dirigeants et celles des employés à tous les niveaux de la structure de l'entreprise ; il est donc utile, pour les identifier, de recourir à un processus impliquant les employés[40]. Ceci facilitera grandement l'adhésion du personnel à ces valeurs, par la suite – et leur connaissance aidera à trouver une formulation juste pour l'engagement au développement durable.

Cet engagement, généralement exprimé dans une charte ou dans la mission même de l'entreprise, peut s'exprimer de mille façons différentes. De même que, nous l'avons vu, il n'existe pas une définition et une conception uniques du développement durable, la façon dont l'entreprise l'intègre à ses opérations est propre à chacune.

Certaines entreprises formulent un engagement relativement 'tiède', dans lequel le succès économique prime clairement par rapport aux objectifs sociaux et environnementaux. Pour elles, l'adoption d'une stratégie de développement durable vise surtout à intégrer une vision à long terme à leur objectif de profit, et l'acceptation d'une responsabilité sociale et environnementale sert l'objectif économique. A l'autre extrême, des entreprises professent un engagement basé sur des valeurs : la recherche de normes plus élevées en matière sociale et environnementale constitue un objectif en soi, au même titre que la réussite économique ; on met en avant la responsabilité sociale de l'entreprise, on invoque l'éthique, on met l'accent sur l'alignement des valeurs de l'entreprise avec celles de la société.

Le plus important est que l'engagement exprimé soit compatible avec l'activité de l'entreprise, son histoire, ses objectifs, ses valeurs et sa culture – de telle sorte qu'il

[39] Collins et al. (1994), cité par SustainAbility (2001b) et Willard (2002:40).

[40] Pour les entreprises multinationales se pose la question de savoir si elles vont impliquer dans ce processus de 'values discovery' des employés de l'ensemble de leurs filiales à travers le monde, ou seulement des filiales de leur(s) pays d'origine. Idéalement, le groupe d'employés participant à cet exercice devrait constituer un échantillon représentatif de l'ensemble des travailleurs.

puisse être vécu dans la réalité, et qu'il soit donc crédible tant aux yeux des travailleurs qu'à ceux des publics externes. L'engagement devrait aussi être clair sur la façon dont il s'articule avec les objectifs économiques et financiers – ce qui permettra notamment de se fixer une ligne de conduite si l'entreprise, à un moment donné, connaît des difficultés économiques.

Une fois l'engagement général défini, l'entreprise peut élaborer une stratégie de développement durable, qui identifie les domaines spécifiques dans lesquelles l'entreprise souhaite contribuer au développement durable. L'idéal est que cette stratégie soit intégrée à la stratégie générale de l'entreprise : selon une étude menée par SustainAbility, cela amène plus d'avantages, en termes de création de valeur pour les actionnaires, qu'une stratégie de développement durable simplement 'superposée' à la stratégie commerciale, et motivée par des considérations de relations publiques (SustainAbility/UNEP 2001:2, 14).

4.2. Gouvernance et structure de management

Le mot 'gouvernance' (ou 'gouvernement d'entreprise') fait généralement référence à une combinaison de structures, de définition des responsabilités, d'arrangements organisationnels et de pratiques qui concourent à ce que la direction de l'entreprise puisse rendre des comptes aux actionnaires. L'interaction du conseil d'administration avec la direction, en particulier, est censée assurer l'intérêt à long terme des actionnaires. A la suite d'une série impressionnante de scandales financiers ayant éclaté en 2002, qui ont révélé d'énormes failles dans la gouvernance de grandes entreprises, celle-ci fait l'objet d'énormément d'attention de la part des autorités boursières et financières. De nouvelles lois, de nouveaux codes ont été adoptés ou sont en voie de l'être un peu partout dans le monde – même s'il est improbable que cela suffise à régler tous les problèmes (*The Economist* 2003a).

La gouvernance est importante dans le cadre d'une stratégie de développement durable à deux titres. Tout d'abord, le développement durable exige une volonté et une capacité de diriger l'entreprise de manière responsable, dans une optique à long terme, et de rendre des comptes ('accountability'). Ceci est la fonction même de la gouvernance dans son acception habituelle.

Ensuite, le développement durable requiert que l'entreprise rende des comptes non seulement à ses actionnaires, mais aussi aux autres parties concernées. Ceci exige un changement culturel auquel beaucoup de conseils d'administration ne sont pas encore préparés – mais nous estimons que ceci va s'imposer aux entreprises soutenables. L'exercice de certains contrôles et la recherche d'équilibre en cas de conflit entre les objectifs à court terme et l'intérêt à long terme des actionnaires (les 'checks and balances') caractérisent la gouvernance traditionnelle. Désormais, cette fonction de contrôle et d'arbitrage va devoir s'exercer également lorsque surgiront (inévitablement) des conflits entre l'intérêt de l'entreprise et celui de la société au sens large, ou entre différentes parties concernées.

Il est donc utile que la responsabilité ultime par rapport à la stratégie de développement durable se trouve au sein même du conseil administration. L'idéal est d'y créer un Comité pour le Développement Durable qui comprenne, outre quelques

membres du conseil d'administration et l'administrateur délégué ou le vice-président en charge du développement durable, des conseillers externes à l'entreprise. Ceux-ci, sur base d'une expérience industrielle, politique ou académique, peuvent apporter au conseil les compétences qui lui manqueraient en ce domaine.

Pour assurer sa mise en oeuvre, une fonction de coordination de la stratégie de développement durable doit également être créée au niveau exécutif, et confiée à un dirigeant de haut niveau qui ait suffisamment de poids pour exercer une influence sur tous les départements de l'entreprise, en vue d'assurer leur collaboration[41]. Certaines entreprises créent un Comité de Développement Durable au sein de leur Comité de Direction. L'entreprise devra ensuite veiller à définir des responsabilités et établir des fonctions liées à la soutenabilité à tous les niveaux de sa structure ('business groups', filiales, sites d'activité, …).

Dans une entreprise multinationale, la qualité de l'interaction entre la direction au niveau du groupe et les différentes filiales et lignes d'activités va en fait conditionner le succès de la stratégie de développement durable. L'intégration des objectifs du groupe aux activités sur le terrain sera facilitée si les différentes entités responsables de la mise en œuvre 's'approprient' la stratégie, jouissent d'une marge de manœuvre et d'une flexibilité suffisante dans la définition d'objectifs et de plans d'action – tout en ayant la responsabilité de rendre des comptes.

Autre facteur-clef pour le succès d'une stratégie de développement durable : pour qu'elle soit prise au sérieux, il faut que la réalisation d'objectifs liés à la performance sociale et environnementale joue un rôle dans la rémunération des hauts dirigeants. De tels objectifs doivent donc figurer dans le 'balanced scorecard' qui détermine le paiement des primes liées aux résultats – et y avoir un poids suffisant pour assurer la motivation à les atteindre.[42] Plus en aval, des incitants liés à la réalisation d'aspects concrets du plan de mise en œuvre de développement durable doivent être créés pour l'ensemble du personnel, sous forme de récompenses financières liées à l'atteinte de certains objectifs et/ou de 'prix' spéciaux décernés aux employés ayant fait une contribution remarquable au projet.

4.3. Changement culturel

« *Sustainable development means a switch from a cost culture to a value culture* » (Lonmin 2002:9).

Une vision, une stratégie et une structure de gouvernance et de gestion soutenant l'engagement au développement durable sont nécessaires mais pas suffisantes pour transformer une organisation traditionnellement orientée vers la performance

[41] Le niveau de responsabilité auquel s'établit la fonction de développement durable est en fait un bon indicateur de l'importance qui lui est accordée, et de sa place dans la stratégie de l'entreprise. La subordination de la fonction de développement durable à celle des affaires publiques et de la communication, par exemple, traduit généralement le fait que le développement durable est un élément de stratégie de communication, plutôt qu'un élément de la stratégie d'ensemble.

[42] Parmi les rapports d'entreprises analysés pour la réalisation de ce travail, seul celui de Shell révélait le poids des critères non-financiers dans le 'scorecard' (approximativement 20%). Ceci est une démarche que les autres entreprises devraient accomplir, à des fins de transparence.

financière en une organisation guidée par des objectifs de soutenabilité. Il reste en effet à intégrer vraiment le développement durable à toutes les décisions, à la planification, aux processus et aux opérations sur le terrain, depuis le conseil d'administration jusqu'à l'atelier.

La vision du monde de beaucoup d'entreprises considère l'économie, l'environnement et la société comme trois entités, trois sphères distinctes – la sphère économique recevant le plus d'attention. Le développement durable requiert l'adoption d'un nouveau 'modèle mental', dans lequel la sphère économique est intégrée à la sphère sociale, elle-même intégrée dans la sphère environnementale – celle-ci constituant le support de la vie et de toute activité humaine, économique ou pas (Willard 2002:146). Avec un tel modèle en tête, il est plus aisé de remplacer une approche 'segmentée' par une approche systémique de la conduite des affaires de l'entreprise. Les objectifs sociaux et environnementaux ne sont plus perçus comme nécessairement entrant en concurrence avec les objectifs de l'entreprise.

A moins qu'une entreprise n'ait été créée dès l'origine autour d'un concept de soutenabilité, réussir la transition nécessite un changement culturel – ce qui peut prendre beaucoup de temps, surtout dans les grandes organisations.

La société minière Lonmin (2002:9) envisage ainsi le 'cheminement vers le développement durable' comme un processus qui s'étend sur de nombreuses années. L'on y passe successivement d'une organisation avant tout préoccupée du respect des lois, à une organisation guidée par des normes volontaires internationales, dont les systèmes de gestion intègrent les divers aspects de soutenabilité ; à une organisation qui recueille les fruits de ses efforts (nette diminution des impacts négatifs et autres avantages), mais sait qu'elle doit les poursuivre ; à une organisation qui intègre pleinement la soutenabilité, est capable de mettre en œuvre des solutions durables à tous les niveaux – mais doit néanmoins rechercher des améliorations continues.

Tout au long de ce processus, la compréhension qu'a l'entreprise du développement durable augmente, de même que sa capacité d'y contribuer. La collaboration avec des partenaires externes (associations d'entreprises, autorités publiques et ONG) joue un rôle moteur dans cette évolution. Mais ce n'est que lorsque les attitudes (et non simplement les discours ou même les comportements) changent, que l'on peut estimer que la 'révolution culturelle' a abouti.

Ce changement d'attitude doit être favorisé par la direction. Tout d'abord, la direction elle-même doit rendre crédible l'engagement pour le développement durable en préparant des actions concrètes, et en y consacrant des moyens humains et financiers. Ensuite, il est utile d'organiser régulièrement (pas seulement lors du 'démarrage') des formations et des ateliers, auxquels l'ensemble du personnel doit être convié. La formation au développement durable doit aussi être intégrée à la formation de base des nouveaux arrivants, à la formation des cadres et aux formations à la communication. Enfin, il s'agit de créer et maintenir une dynamique autour du développement durable par l'organisation d'actions concrètes et leur suivi.

Signalons pour conclure cette section que les entreprises multinationales sont confrontées à une difficulté supplémentaire en termes de changement culturel : celui du caractère multiculturel, justement, de leur organisation. Quoi qu'en disent certains,

qui évoquent l'existence de 'valeurs universelles', beaucoup des valeurs et des conceptions du développement durable sont intimement liées à la culture occidentale. Les codes de bonne conduite et autres procédures établis sur base de ces valeurs peuvent donc poser des difficultés dans certains pays. L'entreprise devra trouver un équilibre entre application cohérente de ses principes de fonctionnement et respect des caractéristiques culturelles des différents lieux où elle exerce ses activités.

4.4. Transparence, disposition à 'rendre des comptes' et implication des parties prenantes

4.4.1. TRANSPARENCE ET DISPOSITION À 'RENDRE DES COMPTES'

L'un des premiers domaines dans lequel le changement culturel doit s'exprimer est celui de la transparence et de la disposition à 'rendre des comptes' ('accountability'). Ces deux principes sont en effet à la base de tout engagement véritable dans un projet de développement durable – et conditionnent dans une large mesure le succès de l'implication des parties prenantes au projet.

La transparence consiste à informer les parties concernées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, de ce qui s'y passe. Cette information doit être communiquée de manière franche, honnête et suffisamment complète – sous réserve de certaines précautions, bien sûr, que nous abordons un peu plus loin. Beaucoup d'entreprises n'ont pas l'habitude de la transparence ; dans les grandes organisations en particulier, le réflexe est plutôt à la rétention d'information, considérée comme source de pouvoir.

Pourtant, dans notre monde hyper-médiatisé, qui exige la transparence au nom de la démocratie, « l'entreprise ferait aussi bien d'ériger la franchise et la transparence en vertus. A long terme, c'est plus simple, et comme tout ce qui est plus simple, c'est plus sûr et cela coûte moins cher » (Holliday et al. 2002:22). Et dès lors que l'entreprise accepte de jouer le jeu de la transparence, elle est obligée de se comporter de manière irréprochable, « pour que la transparence ne devienne une source permanente d'embarras ».

La disposition à rendre des comptes est indissociable de la transparence. Le terme 'accountability' implique à la fois la notion de responsabilité et la disposition à exposer et justifier ses actions. Cette disposition ne va pas de soi non plus : la plupart des dirigeants d'entreprise estiment devoir rendre des comptes aux actionnaires – et encore, pas toujours, comme l'ont démontré des événements récents. L'idée que l'entreprise ait des comptes à rendre à d'autres parties prenantes, et en particulier aux acteurs externes de la 'société civile', est nouvelle et dérangeante. Pourtant, il faudra passer par là si l'on veut vraiment réaliser un projet de développement durable.

Signalons quand même, au sujet de la transparence, qu'elle a et aura toujours des limites. Certaines informations sont couvertes par des accords de confidentialité ; d'autres ne peuvent être divulguées parce qu'elles concernent des affaires judiciaires en cours ou sont susceptibles d'attirer des poursuites en justice. D'autres enfin ne peuvent être révélées sous peine de perdre de précieux avantages concurrentiels –

notamment en ce qui concerne l'innovation. Conjuguer transparence et intérêt de l'entreprise est donc un exercice délicat.

4.4.2. DÉFINITION ET IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes, ou parties concernées ('stakeholders' en anglais), peuvent être définies comme les individus ou organisations qui sont affectés par les activités d'une entreprise, ou sont susceptibles d'influencer le comportement de celle-ci. Certaines parties prenantes sont concernées de manière directe (actionnaires, employés, syndicats, clients, fournisseurs, partenaires en affaires, autorités) et parfois involontaire (communautés locales). D'autres se sentent concernées de manière indirecte, et choisissent de s'impliquer : c'est le cas des ONG, par exemple.

La société minière Lonmin (2002:15) établit une distinction intéressante entre quatre catégories de parties prenantes :

- celles qui ont un droit de véto sur les activités de l'entreprise : autorités disposant d'un pouvoir de régulation, actionnaires ;
- celles qui ont le droit d'être dédommagées pour des préjudices subis : victimes d'accidents du travail, communautés locales subissant des dommages avérés ;
- celles qui ont un droit de participation : travailleurs, autorités publiques autres que celles réglementent les activités, communautés locales et groupes d'intérêt ;
- celles qui ont un droit à l'information : clients, fournisseurs, médias, société civile.

Quelle que soit la façon dont elle les classifie, l'entreprise doit définir dans quelle mesure et par quels moyens elle va dialoguer avec chacune des parties concernées. Pour ce faire, il est utile d'entreprendre au préalable une démarche d'identification de ces groupes et de leurs représentants ; on définira pour chacun la nature exacte des impacts (positifs et négatifs) que leur impose l'activité de l'entreprise, ainsi que la façon dont ils peuvent influencer cette activité. L'identification impliquera une analyse structurelle de chaque groupe, visant à comprendre ses objectifs, ses valeurs, son discours, ses manières de travailler, ses moyens de pression, etc. Il faudra aussi identifier les 'leaders' de chaque groupe[43].

Ce travail réalisé, on pourra déterminer quels groupes constitueront une priorité dans la politique d'implication des parties prenantes, et comment engager effectivement le dialogue.

4.4.3. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

L'implication des parties prenantes est une composante absolument essentielle de la démarche de soutenabilité : y manquer révèle une compréhension incomplète du concept de développement durable. La démarche repose sur l'idée de participation qui est inhérente au concept – et sur les attentes spécifiques de la société par rapport aux entreprises, dont elle exige plus de transparence et de disposition à 'rendre des comptes'.

[43] L'approche proposée ici est reprise de l'ouvrage de Francisco et Vigneron (1996:46), et plus spécifiquement de la méthodologie des relations publiques en communication environnementale.

Le dialogue avec les parties prenantes n'exige pas de les impliquer dans chaque décision, ni de se conformer à toutes leurs demandes – mais d'apprendre à écouter et prendre en considération la position d'autrui. Il ne doit pas être considéré comme une contrainte, mais plutôt comme une opportunité pour l'entreprise de rester en contact avec son environnement, d'apprendre tout en faisant mieux valoir son propre point de vue, d'élargir sa vision, de prévenir certains conflits, et de mieux gérer certaines choses qu'elle ne peut gérer individuellement.

Une revue détaillée des principaux groupes de parties prenantes, ainsi qu'un aperçu des modes d'implication possibles, sont proposés à l'Annexe V.

4.5. Politiques, codes de conduite, procédures et normes

La plupart des entreprises engagées dans un projet de développement durable établissent des politiques, codes de conduite, procédures et/ou normes, qui viennent compléter et appuyer leurs objectifs de soutenabilité. En général, ces politiques et procédures sont applicables à toutes leurs opérations dans le monde, afin d'assurer une interprétation et une application cohérentes des principes de développement durable. Ceci ne va pas sans poser certaines difficultés aux multinationales. Nous avons déjà évoqué le fait que les valeurs ne sont pas nécessairement perçues et ressenties de la même façon partout dans le monde ; il en va de même pour les codes de conduite et procédures, qui devront être suffisamment précis quant aux intentions tout en autorisant une certaine marge de flexibilité dans l'application.

Les normes et codes de conduite ne s'arrêtent pas nécessairement aux portes de l'entreprise. Les bonnes pratiques exigent, au minimum, qu'ils s'appliquent aux 'joint ventures' ainsi qu'aux contractants travaillant sous le contrôle opérationnel de l'entreprise. Les entreprises les plus engagées, celles qui sous-traitent une grande partie de leur production, et celles qui ont suffisamment de poids pour le faire, recommandent ou imposent aussi le respect de leurs codes et normes aux contractants et aux entreprises dont elles détiennent une part minoritaire. En ce qui concerne les contractants et fournisseurs, l'adhésion à certaines normes peut être imposée par voie contractuelle ; cela va dans certains cas jusqu'à l'instauration d'un système de surveillance.

4.6. Fixation d'objectifs, plan d'action et choix d'indicateurs de performance

Avoir une stratégie, impliquer les parties concernées, se doter d'un arsenal de normes et procédures ne suffisent pas encore à faire une entreprise soutenable. Il faut aussi traduire la stratégie en objectifs concrets, appuyés par des plans d'action et des systèmes de mesure de la performance.

Souvent, les entreprises multinationales vont se fixer des objectifs au niveau du groupe ; il faudra ensuite les faire mettre en œuvre par toutes les filiales et les différents 'business groups', auxquels seront attribués des objectifs particuliers qu'ils devront mettre en œuvre par l'intermédiaire de leurs plans d'action respectifs. Il est

donc recommandable de disposer d'inputs des filiales et 'business groups' dans la définition des objectifs.

Dans les pages qui suivent, nous précisons la notion d'objectif, puis disons un mot des indicateurs de performance. Nous n'abordons pas ici la question de la planification, qui ne pose à notre sens aucune question particulière par rapport au développement durable.

4.6.1. OBJECTIFS

On constate parfois, dans la littérature ou dans certains rapports d'entreprises, une certaine confusion entre objectifs et indicateurs. Précisons, si besoin en est, que les objectifs constituent les buts que l'entreprise veut atteindre, tandis que les indicateurs de performance sont (entre autres, nous y reviendrons) un outil de mesure permettant à l'entreprise, ainsi qu'aux parties prenantes, d'évaluer si ses objectifs sont atteints. Il y a différentes façons d'exprimer des objectifs :

- sous forme quantitative (par ex., 'réduire la quantité de déchets de x%' par rapport à la quantité produite lors d'une année de référence) ;
- sous forme de réalisations particulières : en fin de période, on notera si la réalisation est accomplie, en cours ou pas encore entreprise (par ex., 'avoir finalisé et diffusé dans toute l'entreprise telle procédure spécifique', avant telle date) ;
- ou un mélange des deux (par ex., 'avoir obtenu la certification ISO 14001 pour x sites sur y', d'ici telle date).

On dit souvent, dans le jargon des consultants, que les objectifs doivent être 'smart' : « specific, measurable, achievable, relevant, time-framed ». Une pratique intéressante consiste à fixer des objectifs à cinq ans, qui seront ensuite déclinés en objectifs et plans d'action annuels. Ceci permet de concilier le souci du long terme (inhérent au concept de développement durable) et la nécessité d'avancer pas à pas dans des réalisations concrètes et plus immédiates, sans lesquelles tout le projet de développement durable risque de rester lettre morte.

4.6.2. INDICATEURS DE PERFORMANCE

« Indicators are presentations of measurements – bits of information that summarise the characteristics of systems or highlight what is happening. Indicators simplify complex phenomena, and should make it possible to gauge the general status of a system. » (SustainAbility 2002e)

Cette définition met en évidence deux des fonctions des indicateurs : la quantification, et la simplification. Une troisième fonction est celle de communication, qui est mise en évidence (avec les deux autres) dans la définition suivante : « Indicators generally simplify in order to make complex phenomena quantifiable in such a manner that communication is either enabled or promoted. » (Adriaanse 1993, cité par Bauler 1997:29)

Tout d'abord, l'indicateur quantifie. Certains des indicateurs de performance proposés par la GRI sont purement qualitatifs. A notre sens, sans élément quantitatif, il ne

s'agit pas véritablement d'indicateurs. Il peut s'agir d'une sorte de 'check-list' (par ex., a-t-on oui ou non élaboré une procédure en matière de corruption ? Un système est-il oui ou non en place pour surveiller la performance des sous-traitants en matière de droits de l'homme ?) ; il peut aussi s'agir d'une description ('identifiez les principaux impacts des produits et activités de l'entreprise sur la biodiversité') ; ni l'un ni l'autre ne constituent un indicateur à proprement parler.

Ceci ne signifie pas que tout élément qualitatif doive être absent des indicateurs ; cela réduirait leur intérêt. Mais nous estimons qu'il est généralement possible :

- soit d'attacher un élément de quantification à un élément qualitatif ou descriptif (p.ex., 'sur 25 sites d'activité, 25 ont reçu communication de la nouvelle procédure en matière de corruption, et 12 ont déjà reçu la formation spécifique qui doit l'accompagner') ;
- soit d'utiliser des indicateurs quantitatifs qui viennent compléter les descriptions d'ordre qualitatif (p.ex., on peut décrire la politique de l'entreprise en matière de non-discrimination raciale et simultanément – là où la loi l'autorise ou l'encourage – publier des statistiques sur la représentation de diverses minorités raciales dans le personnel, à divers niveaux de responsabilité).

Ensuite, l'indicateur simplifie. Il présente l'information sous une forme plus synthétique que les données brutes ou des données statistiques. Il y a perte d'information – mais d'autre part, l'indicateur présente l'information sous une forme qui sera plus aisément perçue et comprise par ceux qui la reçoivent. Pour être valable, il va sans dire que la simplification doit se faire sur une base solide (Bauler 1997:30).

L'indicateur est aussi un outil de communication : tout d'abord lors de sa construction, puisque les principes du développement durable exigent l'implication des parties concernées à son choix et son élaboration ; puis lors de sa publication, par laquelle l'entreprise informe les parties concernées des résultats atteints ; enfin, postérieurement à sa publication, dès lors qu'il suscite des réactions et un nouveau dialogue avec les parties concernées (Bauler 1997:30).

Enfin, l'indicateur est un outil de gestion, permettant à l'entreprise de mesurer (éventuellement en temps réel, si les systèmes d'information le permettent) les progrès accomplis dans la poursuite des objectifs fixés – et de réagir si elle s'aperçoit que les progrès sont insuffisants.

On distingue différents types d'indicateurs[44] :

- les indicateurs d'input, généralement les plus faciles à mesurer

  par ex. %age de matériaux secondaires dans les matériaux intrants
  montant dépensé pour des projets liés aux communautés locales

[44] La classification proposée repose sur celle établie par SustainAbility (2002a). Il en existe d'autres.

- les indicateurs d'output

  par ex. tonnes de déchets produits annuellement
  x employés ayant reçu telle formation

- les indicateurs d'impact

  par ex. charge toxique totale des métaux émis
  %age de réduction dans la consommation d'eau

- les indicateurs de processus, centrés sur « le processus qui a été utilisé pour évaluer et comprendre les impacts »

  par ex. y mesures des émissions réalisées au cours de l'année

Les indicateurs d'output et d'impact sont les plus susceptibles d'intéresser les parties prenantes. Les indicateurs de processus, quant à eux, peuvent donner une certaine crédibilité aux autres indicateurs.

4.6.3. INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

La fonction des indicateurs environnementaux est de « mettre le niveau de la production en relation avec la consommation de ressources » (Novo Nordisk 2003:42), ainsi qu'avec la production d'émissions non désirées et de déchets. Selon les meilleures pratiques, on exprime ces indicateurs à la fois en termes absolus et en termes relatifs (généralement par rapport au niveau de production, éventuellement par rapport à une unité de référence économique)[45]. Les deux formes ont leur utilité, mais c'est la forme relative qui, par son évolution, montre dans quelle mesure l'entreprise parvient à découpler les impacts environnementaux de son activité économique.

Avant de choisir des indicateurs de performance environnementale, il est indispensable d'évaluer les impacts environnementaux de l'activité – et de se focaliser sur les impacts les plus importants ; ceci assurera la pertinence des indicateurs. Cette pertinence peut évoluer dans le temps, au fur et à mesure que certains impacts diminuent ou augmentent, en fonction d'une réorientation des activités ou des mesures de prévention adoptées. Il est donc utile de ré-évaluer périodiquement la pertinence de ces indicateurs[46].

4.6.4. INDICATEURS SOCIAUX

Par rapport aux indicateurs environnementaux, le développement des indicateurs de performance sociale au niveau des entreprises connaît un certain retard (SustainAbility 2002b). Ceci est certainement dû au fait que l'on s'y intéresse depuis moins longtemps. Les indicateurs sociaux sont plus fréquemment de nature qualitative (sauf dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail). Toutefois, tant la GRI que des entreprises avancées en matière de développement durable travaillent à la

[45] Le choix de l'unité de référence pose des problèmes particuliers, que nous abordons au chapitre 9.

[46] Ceci ne veut pas dire qu'il faut les changer tous les ans : il faut trouver un compromis entre la comparabilité d'une année à l'autre et une certaine continuité dans le 'reporting', d'une part, et la pertinence par rapport aux impacts actuels, d'autre part.

mise au point d'indicateurs plus quantitatifs ; on peut s'attendre à des avancées dans ce domaine au cours des prochaines années.

Ici aussi, c'est l'analyse des impacts sociaux de l'activité de l'entreprise, ainsi qu'un dialogue avec les parties prenantes, qui doivent présider au choix des indicateurs les plus pertinents.

4.6.5. INDICATEURS ÉCONOMIQUES

Les indicateurs économiques sont peut-être les moins compris des entreprises – et dès lors les moins utilisés : beaucoup de rapports de développement durable renvoient tout simplement au rapport annuel (financier) pour une information sur la performance économique de l'entreprise. Or, les indicateurs de performance financière ne constituent qu'un sous-groupe au sein des indicateurs économiques, qui devraient montrer l'impact économique des activités de l'entreprise pour l'ensemble des parties prenantes, et non pour les seuls actionnaires[47].

Sur base de ces considérations, la firme danoise Novo Nordisk est en train de développer une approche systématique pour évaluer son 'empreinte économique', qui consiste à la fois en impacts directs – achats, investissements, salaires, taxes etc. et en impacts indirects – ceux qui se produisent « lorsque les activités d'une entreprise affectent l'activité économique et la performance de tierces parties » (2003:50). Ces impacts proviennent d'effets de multiplicateur, mais aussi des services rendus par les produits de l'entreprise, du développement des aptitudes des employés, des projets de développement des communautés locales, etc. La mesure de ces impacts est évidemment très difficile, mais il est important que des entreprises et chercheurs s'y intéressent.

Voici quelques exemples d'indicateurs économiques pertinents et intéressants (en plus des indicateurs financiers classiques) :

- la distribution de la valeur ajoutée (ventes et prestations moins achats et dépenses de fonctionnement) entre les différentes parties prenantes économiques : employés (salaires), bailleurs de fonds (intérêts et dividendes), Etat (taxes aux divers niveaux de l'Etat), communautés locales, et croissance future (bénéfices réservés).
- la ventilation géographique du chiffre d'affaires, des achats, des employés, des rémunérations, des actifs fixes tangibles, etc.
- la ventilation des achats de biens et services par catégorie de fournisseurs et contractants (fournisseurs locaux, fournisseurs internationaux dans le pays d'activité, fournisseurs étrangers)[48].
- les investissements et dépenses de recherche et développement en pourcentage du chiffre d'affaires (prédicteurs de la capacité économique future).
- les transferts de technologie vers les PVD.

[47] Le dernier rapport annuel de Novo Nordisk (2003:49) exprime bien la différence entre finance et économie : « (…) economic performance is not the same as financial performance. Finance concerns the market valuation of transactions that pass through company books. Economics, on the other hand, is the means by which society uses human and natural resources in the pursuit of human welfare. »

[48] C'est Shell qui propose cet indicateur dans son rapport.

Pour clôturer ce point, signalons encore que les impacts économiques de l'activité d'une entreprise ne sont pas nécessairement que positifs. Dans les PVD en particulier, cette activité peut entraîner une inflation réduisant le pouvoir d'achat de la population locale ; une diminution de la capacité sociale due au fait que des gens qualifiés quittent leur profession pour prendre des emplois moins qualifiés mais mieux payés au sein de l'entreprise ; une dépense de fonds publics (subsides, infrastructures, …) plus importante que la contribution de l'entreprise à l'économie ; un appauvrissement du pays d'accueil par le rapatriement des bénéfices ; ou encore la création d'une mono-économie reposant sur une seule entreprise ou une seule industrie (SustainAbility 2002d). Or, actuellement, pratiquement aucune entreprise ne parle de ces effets négatifs dans son rapport de développement durable (SustainAbility/UNEP 2002:55).

4.7. Systèmes de gestion, contrôle de qualité et audit interne

4.7.1. SYSTÈMES DE GESTION

Les systèmes de gestion doivent permettre à l'entreprise de savoir, à tout moment dans la mesure du possible, quelle est sa performance et comment elle se situe par rapport à ses objectifs. Ils apportent également un soutien à la réalisation de ces objectifs, dans la mesure où ils obligent à effectuer certaines démarches (analyse, planification, mise en œuvre, contrôle, feedback…) de façon systématique. Enfin, ils permettent de recueillir, stocker, analyser et consolider les données qui seront utilisées pour produire le rapport de développement durable.[49]

Les systèmes de gestion doivent être développés de façon compatible avec les procédures de l'entreprise, et en accord avec les standards internationaux que l'entreprise choisirait d'adopter : par exemple, ISO 9001 pour l'assurance qualité, ISO 14001 pour les systèmes de gestion environnementale, OHSAS 18001 pour les systèmes de gestion de la santé et la sécurité au travail, …[50] Les systèmes de gestion doivent permettre de surveiller tous les aspects faisant partie de la stratégie de développement durable. L'élargissement de la stratégie à de nouveaux aspects de responsabilité sociale va dès lors exiger la mise en place de systèmes adéquats.

Pour ce faire, deux approches sont possibles : soit on développe un système de gestion du développement durable à part entière, indépendamment d'autres systèmes ; soit on adapte les systèmes existants aux nouveaux besoins de l'entreprise. SustainAbility (2003a) estime que les chances de succès sont plus élevées avec la seconde approche ; sur base d'une expérience professionnelle dans la technologie de l'information, nous partageons amplement cette opinion.

[49] En fait, il est utile de stocker dans des bases de données un maximum d'informations brutes, même si elles ne sont pas immédiatement utilisées. Cela permet de les avoir sous la main le jour où l'on en aurait besoin, par exemple si de nouveaux indicateurs à usage interne ou externe sont créés.

[50] Sur les normes touchant à divers aspects du développement durable, voir le point 2.3.4. et l'annexe IV.

Précisons enfin que les données utilisées en vue de la production du rapport de développement durable doivent être stockées dans un vrai système de gestion de base de données, et non dans un 'spreadsheet'. Cela augmente la possibilité de reconstituer la trace nécessaire à l'audit ('audit trail'), facilite la consolidation des données, rend l'interrogation des données plus flexible, et apporte des avantages en termes de sécurité (contrôle d'accès et 'backup').

4.7.2. CONTRÔLE DE QUALITÉ ET AUDIT INTERNE

Des systèmes de contrôle de qualité sont mis en place par la plupart des entreprises indépendamment de tout projet de développement durable. Dans le cadre de tels projets, ils viennent appuyer la réalisation des nouveaux objectifs. Il sera important d'établir une norme de qualité des données recueillies dans le cadre du projet de soutenabilité, afin d'assurer la fiabilité et la cohérence des données captées de façon décentralisée.

Des processus d'audit interne seront établis afin d'identifier les risques insuffisamment gérés par les systèmes actuels ; de valider les normes et procédures et la façon dont elles sont appliquées ; et de vérifier l'efficacité des systèmes de gestion et leur utilisation correcte. Ces audits internes, réalisés par du personnel de l'entreprise (en dehors de son affectation habituelle) avec l'aide, éventuellement, d'experts externes, aideront les cadres à identifier les faiblesses dans la gestion des risques et les systèmes – et dès lors à y remédier. Les équipes d'audit interne peuvent aussi identifier les meilleures pratiques au sein du groupe et aider à leur diffusion.

Enfin, ne pouvant auditer tous les systèmes chaque année, beaucoup d'entreprises ont recours à l'auto-évaluation annuelle, qui permet aux cadres d'identifier d'éventuels problèmes de performance et d'adopter des corrections sans attendre le prochain audit.

4.8. Vérification et certification indépendantes

Toutes les entreprises un tant soit peu sérieuses quant à la qualité de leur rapport de développement durable le font auditer par une organisation externe. Cet 'audit', qui vise à assurer ou renforcer la crédibilité du rapport, recouvre en fait diverses opérations.

La vérification est une révision technique de la qualité des données publiées dans le rapport : on examine la fiabilité de la collecte des données, leur traitement et leur consolidation, la cohérence dans la catégorisation des données et leur enregistrement dans les sites décentralisés. La vérification s'applique aussi à la présentation des données dans le rapport et, souvent, à l'interprétation qui en est faite.

La certification ('assurance')[51], quant à elle, porte sur la pertinence, l'exhaustivité et l'exactitude du rapport. Le critère de pertinence (qu'on appelle parfois aussi

[51] En anglais, on parle de 'certification' pour les données financières et 'd'assurance' pour les données non-financières.

'matérialité') est utilisé pour juger si le rapport couvre bien les questions importantes pour les parties prenantes. Le critère d'exhaustivité est utilisé pour juger si aucun problème important n'a été escamoté. Le critère d'exactitude est utilisé pour apprécier si les faits présentés dans le rapport reflètent bien la réalité sur le terrain.

Dans la pratique, la vérification est souvent menée par des réviseurs d'entreprises ou leurs affiliés. Les rapports qu'ils produisent sont généralement très secs, centrés sur la portée et la méthodologie de la vérification, et bourrés de mentions légales exonérant l'auditeur de toute responsabilité ; ils comportent peu ou pas de recommandations, et n'apportent pas grand-chose en termes de crédibilité. Les vrais rapports de certification, par contre, souvent produits par des sociétés de conseil spécialisées dans l'environnement ou le développement durable, émettent des opinions sur les forces et les faiblesses du rapport, ainsi que des systèmes et procédures sous-jacents ; ils tirent des conclusions et présentent des recommandations. Enfin, certaines entreprises font réviser leur rapport par des ONG, qui émettent également un avis et expriment leur opinion sur la fiabilité du rapport (SustainAbility/UNEP 2002:50).

Parfois, l'entreprise se contente d'une vérification des données. Dans d'autres cas, c'est une seule organisation qui fait la vérification et la certification. Parfois enfin, vérification et certification sont confiées à deux organisations différentes.

4.9. Conclusions du chapitre 4 et de la première partie

4.9.1. Conditions préalables à l'élargissement du projet de développement durable

Comme nous l'avons fait remarquer en tête de ce chapitre, une entreprise qui a déjà pris un engagement envers le développement durable, et déjà élaboré une politique en matière d'environnement, santé et sécurité s'inscrivant dans cet engagement, n'est pas dans la même situation qu'une entreprise qui gère les aspects ESS de manière purement formelle, et pour laquelle le concept de développement durable est nouveau. Toutefois, la gestion des aspects sociaux du développement durable, et la prise en considération de ses aspects économiques, exigent des compétences différentes que la gestion des aspects environnementaux, et un renforcement de la multidisciplinarité.

En ce qui concerne la vision et l'engagement, l'entreprise devra en considérer une éventuelle révision, au cas où les aspects sociaux et économiques y occupent une place insuffisante. La stratégie devra presque toujours être revue également, pour faire place à ces nouvelles dimensions. Rappelons que la stratégie doit identifier dans quels domaines particuliers l'entreprise envisage de contribuer au développement durable, en fonction de ses activités et de l'environnement dans lequel elle évolue.

En ce qui concerne la gouvernance, il faudra voir dans quelle mesure une structure est déjà en place au sein du conseil d'administration pour soutenir l'orientation de la responsabilité environnementale. Si c'est le cas, cette structure peut être étendue aux autres aspects du développement durable, avec apport de compétences externes si nécessaire. Si ce n'est pas le cas, il faudra envisager la création d'une telle structure (Comité de Développement Durable). La même démarche devra s'appliquer à tous les

niveaux de gestion de l'entreprise. Il faudra notamment se poser la question de savoir si l'on va maintenir la gestion du développement durable au sein de la fonction ESS, en élargissant le mandat de celle-ci – ou créer une nouvelle fonction pour 'chapeauter' l'ensemble.

La question du changement culturel se posera, car si l'acceptation d'une responsabilité des grandes entreprises en matière d'environnement, santé et sécurité est bien établie depuis les années 1980 déjà (Libaert 1992:41-49), le fait qu'elle puisse avoir une responsabilité 'élargie' en matière sociale et économique fait moins l'unanimité – et la mise en pratique va toucher tous les niveaux et toutes les fonctions au sein de l'entreprise, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour la politique environnementale[52].

Des parties prenantes existantes devront éventuellement être mieux prises en compte (ceci restant à déterminer au cas par cas, selon ce qui se fait déjà dans l'entreprise) : employés et communautés locales, en particulier. Il faudra aussi songer à impliquer de nouvelles parties prenantes : certains fournisseurs, par exemple, ou certaines ONG actives dans des domaines sociaux, qui peuvent aider l'entreprise à définir des priorités, des procédures et des actions utiles.

L'élargissement du champ d'action en matière de développement durable impliquera aussi l'élaboration formelle de nouvelles politiques et procédures, dans des domaines tels que la non-discrimination, les droits de l'homme, la corruption, … (les besoins étant ici aussi à définir au cas par cas, en fonction de ce qui existe déjà, de la nature et la localisation des activités de l'entreprise, et de ses priorités stratégiques).

Se posera, bien entendu, la question de la fixation d'objectifs nouveaux, en particulier en ce qui concerne les aspects sociaux – et du choix et de l'élaboration d'indicateurs de performance sociale et économique. Cette dernière question fera l'objet d'une analyse détaillée, appliquée au cas d'Umicore, dans la deuxième partie de ce travail. Des systèmes de gestion et procédures d'audit interne relatifs aux nouveaux objectifs viendront compléter ce dispositif.

Enfin, l'entreprise devra envisager comment assurer au mieux la certification du rapport de développement durable élargi, puisque l'auditeur choisi pour mener la certification du rapport 'environnement' n'aura pas nécessairement les compétences adéquates par rapport à tous les aspects du nouveau rapport.

4.9.2. ENTRE COÛTS ET AVANTAGES : L'INTÉRÊT D'UNE APPROCHE GRADUELLE

Pour conclure cette première partie, il est utile de faire la synthèse entre les conclusions de ce chapitre et celles du chapitre 3.

[52] Nous nous plaçons ici dans l'optique d'une entreprise industrielle, qui concentre généralement ses efforts sur les aspects de production. Dans une entreprise de services, la mise en œuvre d'une politique environnementale touche généralement plus de personnes, puisqu'elle mettra davantage l'accent sur des actions concernant les bureaux (tri des déchets, diminution de la consommation d'encre et de papier, …) ou l'ensemble du personnel (plans de mobilité, etc.).

A la fin du chapitre 3, nous avions conclu que l'élargissement d'une stratégie de développement durable centrée sur l'environnement aux autres aspects de la soutenabilité, et en particulier aux aspects sociaux, était porteur de valeur ajoutée pour l'entreprise. **Dans ce chapitre 4, nous faisons toutefois apparaître que ce projet, pour être mené à bien, implique une réflexion approfondie, de nombreuses contraintes, et la mise en place de structures nouvelles** – ce qui se traduira par des coûts (initiaux et récurrents) et des besoins spécifiques en ressources humaines et financières. L'entreprise ne peut donc s'engager à la légère.

Dans l'optique d'une entreprise qui n'a pas un budget illimité à consacrer à ce projet, nous estimons qu'un élargissement graduel de la stratégie, basé sur des priorités qu'il faudra identifier très tôt dans le processus de réflexion, est préférable à l'adoption trop rapide d'un plan d'ensemble ambitieux mais manquant de moyens pour sa réalisation. Une approche graduelle et de qualité permettra de mieux utiliser les moyens dont dispose l'entreprise, et de tirer des leçons utiles des premières expériences avant d'engager les suivantes.

Ceci n'est en rien incompatible avec l'adoption d'un rapport de développement durable élargi : en fait, la plupart des entreprises procèdent de façon progressive. Dès le moment où la réflexion stratégique a été menée, l'entreprise peut très bien annoncer ses projets et ses priorités, et élargir graduellement le champ des sujets traités et des indicateurs proposés.

DEUXIEME PARTIE

5. Introduction au secteur des mines, minéraux et métaux

5.1. Brève présentation du secteur[53]

Au niveau mondial, l'industrie des mines et minéraux (excluant l'industrie pétrolière) est relativement modeste. Ainsi, fin septembre 2001, la capitalisation boursière des 150 plus grandes entreprises internationales du secteur s'élevait à 224 millions d'USD – moins que celle d'entreprises individuelles telles que General Electric ou Exxon Mobil[54].

Le secteur des mines et minéraux se caractérise par sa diversité :

- diversité des minéraux exploités, qui comprennent (a) les minéraux énergétiques (combustibles fossiles) ; (b) les minéraux métallifères : métaux de base non-ferreux (aluminium, cuivre, plomb, zinc, étain), métaux ferreux, métaux précieux (par ex. or, argent, platineux), métaux spéciaux (par ex. germanium, cobalt, indium) ; (c) les minéraux industriels et pour la construction (par ex. sable, gravier, pierre) ; (d) les diamants et pierres précieuses ;
- diversité des activités : le cycle des minéraux comprend l'exploration ; le développement des mines ; l'extraction minière ; la réduction et la concentration du minerai ; la fusion et le raffinage ; la mise en forme et la finition ; l'incorporation à des produits, la consommation et l'utilisation ; et éventuellement, en fin de vie des produits, la réutilisation ou le recyclage ;
- diversité des opérateurs : les acteurs du secteur comprennent 30 à 40 multinationales importantes (qui explorent, exploitent des mines, réalisent la fusion et le raffinage, et vendent des concentrés métalliques et des métaux sur les marchés mondiaux)[55] ; des entreprises de taille moyenne et nationales qui exploitent des mines, vendent des minéraux industriels et des concentrés sur les marchés locaux ou régionaux ; des 'juniors' actifs dans l'exploration et l'exploitation de mines ; des consultants, sous-traitants et sociétés de services ; des négociants ; des entreprises de transformation, qui convertissent les métaux bruts en produits finis ; des entreprises de recyclage ; et des entreprises nationalisées.

Etonnamment, personne ne connaît au juste le nombre d'emplois dans le secteur au niveau mondial. L'une des difficultés tient à la définition des limites de l'industrie : jusqu'où faut-il aller dans la chaîne de transformation ? L'OIT estime que 30 millions de personnes travaillent dans le secteur minier (y compris les mines de charbon, mais à l'exclusion de l'extraction pétrolière)[56]. De plus, on estime que 13 millions de personnes travaillent dans l'exploitation minière artisanale et à petite échelle. La fusion, le raffinage, la transformation et le recyclage des métaux emploient aussi des millions de personnes à travers le monde. Ce qui est certain, c'est que le nombre

[53] La source principale pour cette section est le rapport du projet Mines, Minéraux et Développement Durable (MMSD), *Breaking New Ground* (IIED/WBCSD 2002), en particulier le chapitre 2 « Producing and selling minerals » (34-56) et le chapitre 3 « A profile of the minerals sector » (58-72). Toutes les citations proviennent de cette source, sauf mention contraire.
[54] Sources: NM Rotschild & Sons (Australia) Ltd et Bloomberg, cités par IIED/WBCSD (2002:58).
[55] Umicore fait partie de ce groupe, même si ses activités n'incluent pas l'exploitation minière.
[56] Source: site internet de l'OIT, cité par IIED/WBCSD (2002:43).

d'emplois dans le secteur est en baisse constante partout dans le monde, au fur et à mesure que l'industrie acquiert une plus grande intensité de capital.

En Europe, le secteur minier emploie encore plus de 200.000 personnes, et a un chiffre d'affaires d'environ 13 milliards d'EUR (Euromines 09/2003). L'industrie de l'acier, en 2000, n'employait plus que 278.000 personnes (contre près de 4 millions en 1974)[57]. L'Europe subvient pratiquement à ses besoins en ce qui concerne les minéraux pour la construction et les agrégats – mais est un grand importateur net de la plupart des métaux et minerais métalliques : ainsi, en 1998, sa balance commerciale des minéraux était en déficit d'environ 8 milliards d'EUR (IIED/WBCSD 2002:47). De façon générale, la consommation d'agrégats, de minéraux industriels et de métaux en Europe s'est considérablement accrue au cours de la dernière décennie, s'accroissant en moyenne de 2,5% par an (Euromines 09/2003).

Selon Agoria (09/2003), la fédération belge des industries technologiques, l'industrie belge des métaux et matériaux métalliques non-ferreux emploie environ 8.600 personnes pour la production de métaux bruts et de produits semi-finis dans trois catégories : métaux de base, métaux précieux et métaux spéciaux. Quant à l'industrie des produits métalliques dans son ensemble (y compris la transformation de l'acier et des métaux ferreux, la construction métallique et les produits légers), elle emploie environ 70.000 personnes sur 1.300 sites, pour un chiffre d'affaires annuel de 8.600 millions d'EUR.

5.2. Approche du secteur en matière de développement durable[58]

L'industrie des mines et minéraux a, dans l'ensemble, une réputation plutôt mauvaise en ce qui concerne sa performance sociale et environnementale. Même si les choses se sont considérablement améliorées (d'abord dans les pays industrialisés, plus récemment dans les PVD), son image dans le public et auprès des parties concernées reste assez négative. Comme dans d'autres secteurs, certains observateurs doutent de l'engagement réel des entreprises du secteur à améliorer leur comportement, craignant qu'il s'agisse seulement d'un exercice de relations publiques. Cette attitude négative trouve sa source à la fois dans les pollutions héritées du passé et dans la persistance de pratiques douteuses de la part de certains opérateurs.

Le développement durable ne peut être qu'un défi pour une industrie qui tire sa subsistance de l'exploitation de ressources naturelles qui, à l'échelle de temps humain, ne sont pas renouvelables (voir le point suivant). De plus, de nombreux impacts négatifs sont associés au secteur, tant sur le plan environnemental que social.

Dans la course à la préparation du sommet de Johannesburg, et sous la pression de l'opinion publique, neuf des plus grandes entreprises minières au monde ont décidé en 1998 de lancer la Global Mining Initiative (GMI), avec pour objectif d'acquérir une

[57] Source: site internet de l'International Iron and Steel Institute (www.worldsteel.org), cité par IIED/WBCSD (2002:45).

[58] Les principales sources pour cette section sont le rapport MMSD (IIED/WBCSD 2002), en particulier le résumé (xiv-xxxiv) et l'introduction (4-12) ; et le site internet de la Global Mining Initiative (GMI 09/2003).

meilleure compréhension du développement durable, et de définir le rôle, les responsabilités et la contribution possible de l'industrie à ce projet mondial. Divers projets ont été menés à bien dans le contexte de cette initiative :
Une étude ambitieuse sur les Mines, les Minéraux et le Développement Durable (MMSD) a été effectuée sur plus de deux ans, afin : (a) d'évaluer les contributions positives et négatives du secteur à la prospérité économique, au bien-être et à l'environnement ; (b) d'identifier comment le secteur peut s'aligner sur le projet de développement durable à l'avenir ; (c) de proposer des éléments pour améliorer l'exploitation des minéraux ; et (d) de construire une plate-forme de coopération et d'échange entre les parties concernées. L'étude, menée par l'International Institute for Environment and Development (IIED) de Londres en collaboration avec le WBCSD, basée sur une très large consultation des parties prenantes, a abouti à la publication d'un rapport très complet au printemps 2002 (IIED/WBCSD 2002).
L'International Council on Mining and Metals (ICMM) a été établi afin de guider l'effort de l'industrie en matière de développement durable, et d'établir une plate-forme permanente de dialogue au sein même de l'industrie et avec les parties concernées.
En mai 2002, une conférence de la GMI s'est tenue à Toronto pour approuver les recommandations formulées par le rapport MMSD. Y ont participé des représentants de l'industrie, de gouvernements, des associations industrielles, des chercheurs et des représentants d'ONG.

Les défis identifiés par le rapport en termes de développement durable sont les suivants :

- viabilité de l'industrie dans un contexte où elle pourrait perdre sa 'licence d'exploitation' ;
- contrôle, utilisation et gestion des terres dans un contexte de concurrence entre diverses utilisations du sol, et en tenant compte du besoin de protéger certaines surfaces ;
- gestion des richesses (royalties) générées par l'extraction des minéraux, et utilisation de celles-ci pour contribuer au développement ;
- impact des mines sur les communautés locales (perte d'accès à des terres collectives, expropriations, impacts sociaux et culturels…) ;
- impacts environnementaux de l'exploitation minière, du raffinage et de la transformation des minéraux : bouleversements du sol, perte de biodiversité, génération d'énormes quantités de déchets toxiques et non-toxiques, émissions nocives, etc. ;
- besoin d'une approche intégrée à l'utilisation des minéraux, y compris leur recyclage et réutilisation, et mise en place de politiques de gestion de produits visant à minimiser leurs impacts sur la santé et l'environnement ;
- besoin d'assurer l'accès du public à l'information, afin de favoriser la participation publique aux processus de décision ;
- conditions dans lesquelles se réalise l'exploitation minière artisanale et à petite échelle, qui fait vivre 80 à 100 millions de personnes de par le monde, mais se caractérise par de très faibles revenus, des conditions de travail exécrables et des impacts environnementaux considérables ;

- gouvernance du secteur : besoin d'une redéfinition des rôles et responsabilités des diverses parties prenantes.

Sur base des recommandations du rapport MMSD, plusieurs projets sont en cours pour identifier des façons concrètes de réconcilier l'industrie avec le développement durable. Ainsi, un projet a commencé avec le WWF pour étudier des modèles de certification des sites miniers. Plus récemment, en août 2003, l'ICMM a annoncé l'engagement de 15 des plus importantes sociétés minières au monde de déclarer les sites existants classés « patrimoine mondial de l'humanité » par l'UNESCO « zones interdites » pour l'exploration et l'exploitation minière. Cet engagement résulte d'un dialogue de l'ICMM avec l'UICN – Union pour la Conservation de la Nature, mené dans la foulée de la GMI (ICMM 08/2003).

Un autre résultat concret est l'adoption par l'ICMM, en mai 2003, d'une charte de 10 principes de développement durable. Ces principes sont présentés à l'annexe VI. Les membres de l'ICMM et d'autres entreprises du secteur sont invités à y adhérer, à évaluer leur performance par rapport à ces principes – et à communiquer leurs résultats dans des rapports vérifiées par des experts indépendants.

Il y a d'autres initiatives du secteur en matière de développement ; nous ne les citerons pas toutes. Mentionnons seulement le Forum Consultatif des Métaux Non-Ferreux sur le Développement Durable[59], qui a entamé en 1999 un processus de consultation 'multi-stakeholder' pour aborder les problèmes liés à l'exploitation minière, à la production, l'utilisation et le recyclage des métaux non-ferreux. Le Forum, auquel participent des représentants de l'industrie, de gouvernements nationaux, d'organisations internationales et d'ONG, a établi des groupes de travail sur divers sujets, notamment la gestion environnementale des produits et la promotion du recyclage (NFMSD 09/2003).

5.3. Métaux et développement durable

Une brève introduction aux métaux et aux techniques d'extraction est présentée à l'annexe VII.

Indépendamment des impacts sociaux et environnementaux de l'exploitation minière, les métaux posent deux problèmes particuliers en ce qui concerne le développement durable : celui de leur exploitation à un rythme soutenable, et celui de leur toxicité pour l'être humain et les écosystèmes.

5.3.1. EXPLOITATION SOUTENABLE[60]

La question de savoir si les métaux sont exploités à un rythme soutenable, assurant que les générations futures disposeront des ressources nécessaires à la satisfaction de leurs besoins, fait l'objet de nombreux débats.

[59] Non-Ferrous Metals Consultative Forum on Sustainable Development (NFMSD).
[60] Sources: ICMM (09/2003) "Questions and answers"; IIED/WBCSD (2002:74-83) "The need and availability of minerals".

Les réserves connues de minéraux sont finies, et au rythme actuel d'exploitation, pourraient s'épuiser d'ici quelques décennies à 200 ans, selon le métal. Les réserves ne constituent qu'une partie des ressources, celle dont la localisation et la quantité sont connues avec un degré de certitude suffisant, et qui peut être exploitée de façon économiquement rentable dans l'état actuel de la technologie. A ces réserves viennent s'ajouter des ressources beaucoup plus considérables : celles dont la localisation est connue mais qui ne sont pas économiquement exploitables à l'heure actuelle, et des ressources 'hypothétiques' ou 'spéculatives' dont l'existence n'est pas vérifiée, mais peut être prédite avec plus ou moins de certitude sur base d'inférence géologique.

On ne connaît donc pas l'importance des ressources, ni le potentiel de les transformer en réserves exploitables à l'avenir, qui dépendra de l'évolution technologique. On sait seulement que la technologie progresse, et permet par exemple d'exploiter des minerais à plus faible teneur métallique qu'autrefois. Par ailleurs, il est très difficile d'estimer les besoins en métaux des générations futures, car ceux-ci varient dans le temps, en fonction de l'évolution des technologies.

Ce qui est certain, c'est que le renouvellement des ressources en minéraux métallifères, qui se fait à l'échelle des processus géologiques, est tout à fait insuffisant par rapport au rythme d'exploitation actuel. Le recyclage des métaux joue donc un rôle important dans la soutenabilité de l'exploitation. Par exemple, on estime que 40% de la consommation mondiale actuelle de cuivre provient du recyclage, 45-50% pour celle du plomb, et plus de 50% pour celle d'acier. Toutefois, le recyclage est insuffisant pour couvrir tant les besoins actuels que les besoins futurs.

Ceci s'explique de plusieurs façons. D'abord, une partie importante des métaux déjà extraits est immobilisée dans des infrastructures durables – or il y a de grands besoins en infrastructures nouvelles, en particulier dans les PVD. Ensuite, tous les métaux ne peuvent aisément être récupérés et recyclés : certains sont dispersés dans l'environnement ; d'autres sont convertis en des formes chimiques qui rendent le recyclage impossible ; d'autres encore sont combinés avec d'autres métaux ou matières qui rendent le recyclage difficile[61].

Au bout du compte, il est probable que les générations futures auront besoin de moins de métaux par personne que les générations actuelles, grâce à des technologies plus éco-efficientes et à la mise au point de matériaux de substitution. Mais même sur base de prévisions très conservatrices quant à la croissance démographique et au développement économique, et de prévisions optimistes en ce qui concerne les possibilités de recyclage, il est certain que nous continuerons à avoir besoin d'extraire des métaux 'vierges' dans les décennies à venir. Quant aux prévisions à plus long terme (siècles à venir), elles sont extrêmement aléatoires.

[61] Il est par exemple difficile, dans l'état actuel de la technologie, de séparer et recycler le zinc utilisé pour la protection de surface de l'acier.

5.3.2. TOXICITÉ ET ÉCOTOXICITÉ[62]

Depuis des millénaires, les métaux rendent beaucoup de services aux sociétés humaines. Pourtant, pas mal d'entre eux présentent aussi des dangers pour l'environnement et la santé – dangers rendus plus importants, dans certains cas, par les nouvelles techniques, l'exploitation de nouveaux métaux ou tout simplement l'ampleur, inégalée dans l'histoire, de cette exploitation. Les métaux font partie de notre environnement, sous l'effet de phénomènes naturels (dont, entre autres, le volcanisme, l'érosion et le lessivage des roches). Les cycles biogéochimiques naturels des métaux se trouvent cependant perturbés, parfois de façon importante, par l'activité humaine.

Ainsi, les concentrations de nombreux métaux et métalloïdes augmentent dans l'air, dans les sols, les eaux et les sédiments partout dans le monde, sous l'effet des émissions atmosphériques[63] de l'industrie, des décharges d'effluents industriels et autres dans les eaux, de l'utilisation de métaux dans certains pesticides, de l'épandage de boues d'épuration contaminées, de la dispersion de métaux contenus dans les piles et batteries, etc. A certaines concentrations, une baisse de productivité ou même une stérilisation des sols peut se produire.

Les métaux peuvent aussi s'accumuler dans les espèces vivantes, par des phénomènes d'absorption directe à partir du milieu environnant, ou de bioaccumulation au travers des chaînes trophiques. Des effets toxiques ont été constatés sur des animaux : des oiseaux d'eau, par exemple, peuvent souffrir d'empoisonnement parce qu'ils pêchent dans des eaux contaminées… par des plombs de chasse.

Les effets néfastes de certains métaux sur les êtres humains, exposés dans leur environnement habituel, au travers de l'alimentation ou dans le cadre de leur travail, sont aussi bien établis. Pour ne citer que quelques exemples, l'accumulation de plomb dans l'organisme cause un syndrome appelé saturnisme chez l'enfant, des effets aigus en cas de forte exposition, et des effets chroniques hématologiques, neurotoxiques, rénaux, tératogènes et mutagènes, … L'arsenic (un métalloïde), selon les formes qu'il prend et l'importance des expositions, peut entraîner des effets aigus ou chroniques graves (lésions de la peau et des muqueuses, neuropathies, maladies respiratoires, effets cancérigènes, …). Le mercure peut endommager les reins, le système nerveux central, empoisonner les fœtus, … Le cadmium peut entraîner des affections rénales qui, à leur tour, causent la résorption des minéraux de l'os, parmi d'autres effets.

Certains métaux ont une affinité particulière pour certaines structures de l'organisme : ainsi, le plomb tend à s'accumuler dans les os. Une étude a démontré que les concentrations de plomb dans les os du citadin moderne serait jusqu'à mille fois plus élevée que chez l'homme préhistorique ! Le problème spécifique des émissions de plomb s'améliore, surtout grâce à sa suppression dans les carburants – mais toutes les particules émises pendant des décennies à cause de ce facteur (et il y en d'autres) vont rester dans notre environnement pendant des périodes extrêmement longues.

---

[62] Sources: ICMM (09/2003) "Questions and answers"; IIED/WBCSD (2002:254-257); Steenhout (2002).

[63] Les retombées atmosphériques ont des effets locaux, régionaux ou même mondiaux, comme on l'a constaté dans le cas du plomb, par exemple.

Les fédérations représentant l'industrie des métaux attirent l'attention sur le fait que ce qui compte dans l'évaluation de la toxicité est la biodisponibilité des métaux, et non leur simple concentration dans l'environnement. Dans les eaux de surface, par exemple, des bactéries et matières organiques interagissent avec les métaux pour former des complexes qui les rendent moins biodisponibles ; des phénomènes semblables se produisent aussi dans les sols et sédiments. En fait, les facteurs qui conditionnent la biodisponibilité des métaux, et les font passer d'une forme chimique à une autre dans les milieux naturels, sont encore assez mal connus. Si certains affirment que les métaux dans l'environnement deviennent moins biodisponibles avec le temps, d'autres craignent que des phénomènes inverses puissent se produire.

Il subsiste aussi de nombreuses incertitudes scientifiques sur les phénomènes de métabolisation à l'intérieur des organismes vivants : tantôt l'organisme éliminera les métaux, tantôt il les accumulera, selon leur forme chimique et d'autres facteurs propres à l'organisme. En présence de telles incertitudes, il faut continuer à mener des recherches – mais aussi appliquer le principe de précaution.

6. Le groupe Umicore et son rapport 'environnement et sécurité'

Les sources pour ce chapitre sont les rapports annuels d'Umicore (2000 et suivants), les rapports 'environnement et sécurité' (1999 et suivants), et le site internet de l'entreprise. Nous avons également eu accès à l'un ou l'autre document interne.

6.1. Présentation du groupe

Umicore (précédemment Union Minière) est un groupe international actif dans le secteur des métaux non-ferreux, ayant son siège à Bruxelles. Le groupe développe, produit, commercialise et recycle des matériaux et produits basés sur ces métaux non-ferreux. Il est coté en bourse sur Euronext. Au cours de la dernière décennie, l'entreprise, qui était active dans l'exploitation minière et la production de métaux de base non différenciés, a évolué pour devenir un groupe centré sur le recyclage et la production de matériaux à haute valeur ajoutée.

Ses activités sont organisées autour de cinq 'business units' : Matériaux Avancés, Métaux Précieux (produits et catalyseurs), Métaux Précieux (services), Cuivre et Zinc – chacune de ces unités étant divisée en unités centrées sur des marchés particuliers. En juin 2003, Umicore a également fait l'acquisition de PMG (Precious Metals Group), une entreprise issue (avant un bref passage dans le giron d'OMG) de la fusion des unités Métaux Précieux et Catalyseurs de Degussa. Cette acquisition renforce la position d'Umicore dans le domaine des catalyseurs pour l'automobile et des produits de haute technologie (avec notamment une division active dans le domaine des piles à combustible).

En 2002, le groupe Umicore a généré un chiffre d'affaires de 3,18 milliards d'EUR et un bénéfice opérationnel (EBIT) de 98.7 millions d'EUR. L'entreprise emploie actuellement environ 12.300 personnes (dont 3.300 proviennent de PMG), et gère des sites de production et des sites commerciaux dans 40 pays sur les 5 continents. Les sites de production les plus importants en nombre d'employés sont situés en Europe (notamment en Flandre, en Allemagne, en France, en Bulgarie, …), mais aussi en Thaïlande, en Amérique Latine et en Amérique du Nord.

Les principaux produits et applications comprennent notamment :

- Matériaux Avancés : composés métallifères, poudres spéciales, substrats, lentilles et films minces à base de divers métaux (zinc, cobalt, nickel, lithium, manganèse, germanium, …), diamants synthétiques et produits polycristallins, utilisés pour une grande variété d'applications, dont la production de batteries, de céramiques, de produits chimiques, de câbles en fibre optique, de composants optiques (laser , infrarouge, stockage de données, …), électroniques et opto-électroniques, de panneaux solaires pour satellites, de semi-conducteurs, d'outils industriels, etc. ;
- Métaux Précieux : or, argent, métaux platineux pour la production de catalyseurs (pour l'automobile, les piles à combustible et d'autres applications), la production de composants électroniques, pour des traitements de surface, pour la photographie, la joaillerie, la dentisterie et de nombreuses autres applications ;

- Cuivre : cathodes, fil de cuivre, plateaux et billettes pour diverses applications dans le bâtiment, l'électricité et l'électronique ;
- Zinc : alliages pour la coulée sous pression et la galvanisation, produits chimiques zincifères, zinc laminé et produits pour le bâtiment, utilisés dans l'automobile, la construction, l'industrie chimique (caoutchouc, céramique, peintures, verre, revêtements, …), cosmétique et pharmaceutique, la métallurgie, l'agriculture, etc.

6.2. L'engagement d'Umicore au développement durable

La mission de l'entreprise, révisée en 2000, s'articule autour du thème central 'materials for a better life'. La description de mission (reproduite à l'annexe VIII) spécifie :

- l'activité de l'entreprise : métaux et matériaux ;
- son objectif : 'leadership' et croissance, notamment par l'innovation technologique ;
- sa philosophie : la création de valeur (pour les clients, les employés, les actionnaires et la société dans son ensemble) sur une base durable ;
- ses valeurs : confiance et respect de la personne.

La soutenabilité est donc assimilée, dans ce document, au concept de création de valeur pour un ensemble de parties concernées, non limitée aux actionnaires. D'autres documents de l'entreprise détaillent davantage son engagement. Par exemple, le rapport 'environnement et sécurité' 2001 exprime ainsi son engagement au développement durable (Umicore 2002b:11) :

"Our operations should maximise their eco-efficiency, by striving to minimise the use of scarce natural resources such as energy, water and primary materials. Sustainability should be built into Umicore's approach to search for ***innovative business opportunities that could enhance the lifetime management of the materials we use and of our products****. It generates wealth not only for its employees but also for the community as a whole by creating jobs* ***and essential materials for a better life****. Finally, all Umicore's activities should contribute to meeting the basic needs of today's generation without compromising those of future generations. In particular,* ***Umicore should continuously analyse and reduce the impact*** *that its products, services and current and past operations may have on the environment."*[64]

Sur le site internet du groupe (03/2003), cet engagement est exprimé comme suit:

"[…] On the ***social*** *front, we are committed to providing healthy and safe working conditions and an attractive and competitive remuneration for all our staff in every country, as well as providing ongoing training and career development possibilities in an environment of equal opportunity. We also actively support a wide range of community projects, from helping with infrastructure to sponsoring cultural events.*

In terms of ***environment****, Umicore has made environmental impact reduction a major priority. Our achievements over the past decade, as well as our targets going forward*

[64] Les caractères gras sont ceux du rapport d'Umicore.

are clearly documented in our environment report. […] Equally important are Umicore's research efforts, which we direct towards developing environmentally sound products, and our strategy to be a leading global recycler of almost all the metals we handle.

Finally, from an ***economic*** *point of view, we strive to ensure that we achieve at all times a return that exceeds our cost of capital so that we generate the means to continue to invest in our own future. All staff are given the opportunity to share in the rewards through incentive schemes and stock options."*

Le recyclage des métaux constitue l'un des fers de lance de l'engagement d'Umicore en matière d'environnement et de soutenabilité. L'entreprise investit dans la recherche et la technologie en ce domaine. L'usine d'Hoboken, en Flandre, est la plus grande et la plus avancée des usines de recyclage des métaux précieux au monde ; le recyclage s'effectue à partir de pots catalytiques et catalyseurs usés, de ferrailles électroniques et autres matériaux complexes.

Signalons encore que le groupe Umicore a récemment signé la charte de l'ICMM pour le développement durable (voir annexe VI), qu'il est inclus dans l'indice FTSE4GOOD[65], et a reçu en 2002 la mention 'best in class environmental and social performance' décernée par Storebrand SRI[66].

6.3. Impact environnemental des activités présentes et passées

L'industrie des métaux (qu'ils soient ferreux ou non-ferreux, d'ailleurs) n'a pas une excellente réputation en matière d'environnement. Au-delà des impacts liés à l'extraction des minerais, il y a tous ceux qui résultent de la fusion, du raffinage, de la transformation des produits, de leur utilisation et du sort qui leur est fait en fin de cycle de vie. Pendant longtemps, ces impacts n'ont pas été suffisamment maîtrisés ni pris en compte, ce qui a entraîné des pollutions importantes, entre autres, sur et autour des sites de production.

Aujourd'hui, les moyens techniques ont évolué de même que la conscience de ces problèmes, de sorte que de nombreuses mesures sont prises pour prévenir la pollution, et y remédier là où elle s'est produite. Dans cette section, nous identifions brièvement les principaux impacts de l'activité d'Umicore, ainsi que les mesures prises pour les atténuer. Ensuite, nous examinons comment l'entreprise gère la pollution héritée du passé. Les informations ci-dessous constituent un résumé. Une version plus détaillée est disponible aux annexes XI et XII.

[65] FTSE est une joint venture entre le *Financial Times* et la bourse de Londres. L'entreprise crée et gère des indices relatifs aux investissements en bourse. FTSE4GOOD est un indice destiné à « refléter la performance des actions socialement responsables », c'est-à-dire celles « d'entreprises qui satisfont aux normes internationalement reconnues en matière de responsabilité sociale ». Pour faire partie de cet indice, il faut (outre avoir une certaine capitalisation boursière) remplir certaines normes par rapport à trois types de critères : la soutenabilité environnementale, les droits de l'homme et les relations avec les parties concernées. Pour plus d'information : www.ftse.com/ftse4good.

[66] Storebrand est une société financière norvégienne active dans la banque, l'assurance, l'investissement et la gestion de fonds. Storebrand SRI est le département de recherche de Storebrand Asset Management spécialisé dans l'évaluation sociale et environnementale des entreprises.

6.3.1. IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS ACTUELLES

Le premier impact environnemental de l'activité d'Umicore est la consommation de matières premières, en particulier de minerais et concentrés provenant de l'extraction de matières 'vierges'. Environ un quart des matières métallifères consommées proviennent du recyclage. Umicore s'est fixé pour objectif d'augmenter cette proportion, mais elle reste assez stable depuis quelques années.

La consommation énergétique est importante, qu'il s'agisse de combustibles fossiles ou d'électricité (nécessaire notamment aux opérations d'électrolyse). L'utilisation de matériaux secondaires, dont le raffinage requiert beaucoup moins d'énergie que celui des matériaux primaires, est l'une des voies explorées pour réduire la consommation ; l'autre est le remplacement graduel des anciennes installations de production par de nouvelles installations, moins énergétivores.

La consommation d'eau est une autre source d'impact environnemental, et fait l'objet de beaucoup d'attention. Umicore cherche à davantage réutiliser l'eau, et à réduire sa consommation de 'sources précieuses' (c'est-à-dire l'eau potable et l'eau des nappes) en leur substituant des sources moins précieuses (comme l'eau de pluie ou les eaux de surface).

Les émissions de polluants dans l'air restent importantes, même si elles sont de mieux en mieux maîtrisées. Les principales émissions consistent en poussières, particules métalliques et particules acides. Les émissions de dioxines par certaines usines flamandes ont aussi fait l'objet de beaucoup d'attention de la part des pouvoirs publics, et sont à présent nettement mieux contrôlées.

En ce qui concerne les émissions dans l'eau, Umicore mesure les émissions métalliques, les émissions de nutriments ainsi que la demande chimique en oxygène liée aux émissions de matières organiques.

L'activité génère également beaucoup de déchets, dont certains peuvent être valorisés et d'autres doivent aller en décharge ou à l'incinération.

Les émissions de gaz à effet de serre sont contrôlées, et l'entreprise s'est engagée à respecter les objectifs du Protocole de Kyoto – mais des mesures doivent encore être prises pour gérer cet engagement.

Des plaintes de la part du voisinage sont occasionnellement enregistrées (une centaine au total en 2002), principalement en raison de problèmes d'odeurs ou de bruit.

Enfin, Umicore gère les impacts liés à ses produits de diverses façons. Tout d'abord, l'entreprise publie et distribue largement à ses clients des fiches de sécurité produit, qui mettent en avant les bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité dans la manipulation et l'usage. Ensuite, elle contribue aussi à l'évaluation scientifique des risques posés par divers métaux et leurs produits dérivés. Enfin, elle entreprend une démarche d'analyse du cycle de vie, en vue d'élaborer des plans de soutenabilité par rapport à l'usage de divers métaux et produits. (Cette démarche en est encore à ses

débuts.) Nous reparlerons de cet aspect plus loin, au chapitre 8, dans le cadre des indicateurs de performance liés aux produits.

6.3.2. 'HÉRITAGE' ENVIRONNEMENTAL: LE POIDS DES ACTIVITÉS PASSÉES

Certains des sites de production d'Umicore sont en exploitation depuis plus de 100 ans, notamment les sites flamands. Ces activités passées ont entraîné la contamination par les métaux de terrains appartenant à l'entreprise (dont beaucoup sont encore actuellement des sites d'exploitation), ainsi que de terrains avoisinants, y compris certaines zones habitées. Des activités de décontamination ont déjà été entreprises ou sont en cours ; Umicore négocie notamment un plan global de décontamination des sols avec le gouvernement flamand. D'importantes opérations de décontamination ont aussi eu lieu sur le site de Pirdop, en Bulgarie, suite au rachat d'une raffinerie de cuivre en 1997.

6.4. Stratégie et objectifs d'Umicore en matière d'environnement, de santé et de sécurité au travail

6.4.1. GESTION DE L'ENVIRONNEMENT, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

Au niveau du groupe, un département Environnement, Santé et Sécurité (ESS), qui opère à partir du siège social à Bruxelles, est responsable de la définition de la stratégie ESS. Cette équipe de 8 personnes constitue le centre d'expertise du groupe dans ces matières, et pour les questions relatives au développement durable. Elle est impliquée, entre autres, dans la traduction de la stratégie de développement durable en politiques et objectifs généraux, dans la conception de systèmes de gestion et d'audit, dans l'évaluation des aspects ESS des acquisitions ou 'joint ventures' potentielles – et dans la préparation du rapport 'environnement et sécurité' du groupe.

Comme l'entreprise opère sur une base décentralisée, chaque 'business unit' a ses spécialistes des questions ESS, chargés de formuler des objectifs particuliers, d'appliquer la politique du groupe aux diverses opérations et d'établir des rapports sur la performance. Une personne (ou plusieurs) exerce la responsabilité ESS sur chaque site de production, et chaque site gère aussi les relations avec les communautés locales – un sujet auquel Umicore accorde énormément d'attention.

Une cohérence dans la gestion environnementale est assurée par l'utilisation d'un système commun de gestion de l'environnement, qui donne aux 'business units' et aux sites d'exploitation des outils de gestion, d'audit et de 'reporting'. Umicore vise à obtenir la certification ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites d'ici 2006. La santé et la sécurité au travail sont aussi gérées grâce à un système commun. Ici également, la gestion et le 'reporting' sont décentralisés – mais le groupe suit de très près la performance de ses unités, au moyen d'un système automatique de reporting.

6.4.2. STRATÉGIE : LA CHARTE ENVIRONNEMENTALE D'UMICORE

L'une des premières tâches du département Environnement d'Umicore (alors encore connue sous le nom d'Union Minière), lors de sa création en 1992, a été de définir une Charte Environnementale – qui a été annexée au rapport annuel de 1993. Cette charte en dix points est reproduite à l'annexe IX. La charte établit le cadre d'un programme d'environnement complet, comprenant non seulement la prévention de la pollution et la réduction des déchets, mais aussi l'utilisation de l'analyse du cycle de vie et de l'engineering des produits pour minimiser les impacts. L'augmentation du recyclage des métaux fait aussi partie de la stratégie.

En accord avec les principes de la charte, la stratégie environnementale d'Umicore se construit donc autour de deux concepts :
au niveau de l'entreprise : maintien de la 'licence d'exploitation' par l'intégration de considérations environnementales dans toutes les décisions stratégiques, l'introduction de systèmes de gestion certifiés ISO 14001, la mise en œuvre de solutions préventives et en bout de chaîne, la gestion responsable de l'héritage environnemental du passé et l'adoption des meilleures technologies disponibles ;
au niveau des produits : création d'une 'licence de mise sur le marché' par la gestion responsable des produits ; celle-ci implique des recherches sur les risques humains et écologiques associés aux métaux, des recherches sur des applications durables des produits et matériaux à base de métaux, l'atténuation des risques identifiés par le recours à des techniques de gestion des risques, le développement de produits 'durables' dans le temps, et la promotion du recyclage sans perte de qualité.

En plus de sa stratégie environnementale, Umicore fait de la santé et de la sécurité au travail une toute première priorité.

6.4.3. OBJECTIFS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT ET DE SÉCURITÉ

En 2001, Umicore a adopté huit objectifs environnementaux au niveau du groupe, ainsi que deux objectifs en matière de sécurité ; la plupart doivent être atteints en 2005[67], et sont quantifiés (de façon absolue ou par rapport à une année de référence). Ils sont reproduits à l'annexe X.

Ces objectifs généraux doivent être traduits en objectifs spécifiques et en procédures par chaque 'business unit' et chaque site de production. Ils constituent la pierre angulaire de la gestion ESS. Les progrès accomplis dans leur réalisation sont publiés et commentés dans le rapport annuel 'environnement et sécurité'. Des indicateurs de performance, que nous présentons dans la section suivante, permettent de mesurer les progrès accomplis.

[67] Il y parfois des objectifs intermédiaires.

6.5. Le rapport 'environnement et sécurité'

Umicore a publié son premier rapport 'environnement' en 2000, portant sur les activités de 1999. Depuis lors, le rapport est paru annuellement.

6.5.1. OBJECTIFS DU RAPPORT

Le rapport vise avant tout à témoigner de l'engagement d'Umicore à l'amélioration continue de sa performance en matière d'environnement, santé et sécurité. Il vise aussi à démontrer l'engagement du groupe à la transparence et à l'ouverture, à communiquer des objectifs et résultats au monde extérieur, et à augmenter la prise de conscience de l'importance de ces questions à l'intérieur du groupe et de ses diverses filiales.

6.5.2. PORTÉE ET CONTENU DU RAPPORT

Certains éléments se retrouvent d'année en année dans le rapport (ou y figurent depuis au moins deux ans, dans le cas de la revue des objectifs) :

- une introduction signée par l'administrateur délégué ;
- une revue des progrès accomplis par rapport aux dix objectifs ;
- une revue des principales questions ESS dans six des plus importants sites de production ;
- des indicateurs de sécurité et de performance environnementale pour la plupart des sites de production[68], sous forme de tableaux.

A cela s'ajoutent des articles touchant à des sujets qui ont été importants au cours de l'année en question, souvent articulés autour d'un ou deux thèmes centraux choisis pour le rapport.

6.5.3. INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Les indicateurs choisis par Umicore sont groupés en cinq catégories :

- indicateurs d'input :
  - matériaux totaux utilisés[69] ;
  - ratio matériaux primaires/matériaux secondaires ;
  - consommation d'eau totale ;
- indicateurs d'output[70] :
  - déchets produits : déchets totaux, ratio élimination/récupération ;
  - émissions dans l'eau : métaux totaux, charge toxique correspondante, métaux 'mer du Nord'[71], charge totale en nutriments, demande d'oxygène chimique totale ;

[68] Initialement seulement les sites européens, à présent aussi les autres.
[69] Il s'agit en fait seulement des matériaux métallifères, pas de l'ensemble des inputs de la production.
[70] Auxquels sont joints des indicateurs d'impact, dans certains cas.
[71] Il s'agit des métaux visés par la Conférence sur la Réduction des Emissions de Métaux en Mer du Nord.

  - émissions dans l'air : métaux totaux, charge toxique correspondante, SO_x, gaz à effet de serre, dépôts acides totaux ;
- indicateurs de performance environnementale :
  - conformité à la réglementation et incidents : dépassements, violations, incidents déclarés ayant eu un impact hors du site de production ;
  - réhabilitation des sols et des nappes phréatiques : réhabilitation au cours de l'année écoulée, en %[72] ;
  - décharges : décharges recouvertes et remises en état ('landscaped') au cours de l'année écoulée, en % ;
- indicateurs sociétaux :
  - plaintes relatives au bruit ;
  - plaintes relatives aux odeurs ;
  - total des plaintes pour troubles du voisinage ;
- indicateurs financiers :
  - taxes environnementales : sur la production et l'élimination des déchets, sur la consommation d'eau, sur les émissions dans l'eau, coût total des taxes ;
  - investissements et coûts d'exploitation liés à l'environnement : total des investissements[73], total des coûts d'exploitation[74].

Pour chaque site, ces indicateurs sont présentés pour trois années, de façon à mettre en évidence leur évolution. Par ailleurs, quelques indicateurs (consolidés) supplémentaires sont publiés avec la revue des objectifs environnementaux : ventilation de la consommation d'eau selon son origine, index montrant l'évolution des émissions de CO2 dans certains pays, nombre de sites certifiés ISO 14001.

6.5.4. INDICATEURS RELATIFS À LA SÉCURITÉ

La performance en matière de sécurité au travail est représentée par deux indicateurs :

- un taux de fréquence : nombre d'accidents avec perte de temps de travail / nombre d'heures de travail x 10^6 ;
- un taux de gravité : nombre de jours de travail perdus / nombre d'heures de travail x 10^3.

6.5.5. VÉRIFICATION INDÉPENDANTE DU RAPPORT

Tous les rapports publiés jusqu'à présent ont fait l'objet d'une vérification par un auditeur externe (Lloyd's Register Quality Assurance pour 1999 et 2000, ERM Certification and Verification Services pour 2001 et 2002). La vérification impliquait chaque fois l'examen de documents sélectionnés, des interviews du personnel au siège et dans quelques sites opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, une révision

[72] Par rapport à un objectif qui n'est pas mentionné.
[73] Définis comme les coûts d'investissement net dans des systèmes de filtration en bout de chaîne et dans des infrastructures d'épuration.
[74] Définis comme les coûts d'exploitation nets liés aux opérations d'épuration en bout de chaîne, de gestion des déchets, d'épuration des eaux et de réduction des émissions finales dans l'air.

des données-sources sur certains sites, un examen de la procédure de saisie des données, des méthodes de consolidation, etc.

Tous les rapports de vérification émettent un avis positif sur l'exactitude des données rapportées, et sur le fait que les affirmations faites dans les rapports sont appuyées par des éléments de preuve. Tous les rapports de vérification émettent aussi des recommandations pour l'amélioration du rapport. L'exercice de vérification portant sur le rapport 2002 va un pas plus loin que les précédents, en ce sens que les auditeurs émettent des avis non seulement sur la qualité des données, mais aussi sur la qualité dans la formulation des objectifs environnementaux.

6.6. Autres informations fournies par le groupe en matière d'ESS

En plus du rapport consolidé 'environnement et sécurité', Umicore publie des rapports 'environnement' ou 'ESS' locaux pour sept de ses sites d'exploitation. L'entreprise a l'intention d'étendre cette pratique à tous les sites de production d'ici 2005.

Des informations régulières sont également fournies aux communautés locales à l'occasion de réunions de voisinage, de journées portes ouvertes, de visites d'entreprise, etc. Un organe local de consultation est parfois mis en place. Là où des risques particuliers associés aux activités actuelles ou passées ont été identifiés, ou dans le cas d'incidents de production, des campagnes d'information sont organisées afin d'informer la population locale et de proposer des mesures de prévention permettant d'éviter ou réduire l'exposition aux métaux. Umicore a l'intention d'établir des plans locaux de communication environnementale pour tous les sites d'ici 2005.

Enfin, le site internet d'Umicore comporte une section consacrée aux « relations avec les communautés ». On y trouve des informations locales sur l'environnement et autres aspects 'sociétaux' (projets et initiatives en faveur des communautés locales) pour un grand nombre de sites d'activités.

7. Conditions préalables pour une transition réussie vers un rapport 'développement durable'

Ayant axé le 'business case', au chapitre 3, sur les aspects pertinents pour une entreprise industrielle, nous ne présenterons pas à nouveau la justification de l'intérêt pour Umicore d'étendre sa démarche de développement durable à de nouveaux aspects. Par contre, faisant le pendant au chapitre 4, il nous paraît utile d'esquisser dans quelle mesure les conditions préalables à l'adoption d'un rapport de développement durable pourraient s'appliquer spécifiquement au cas d'Umicore ; c'est l'objet de ce chapitre.

Notons que les recommandations qui suivent reposent sur un aperçu extérieur – et non une expérience interne – de la société, ce qui en limite la portée. Pour cette raison également, les points dont l'analyse repose surtout sur des documents (comme la première section, consacrée à l'engagement et la stratégie) sont plus détaillés que ceux qui requièrent une connaissance interne de l'entreprise.

7.1. Vision, valeurs, engagement et stratégie

Si, à notre connaissance, Umicore n'a pas formellement élaboré de 'vision' de son projet de développement durable, nous avons vu au chapitre 6 que l'entreprise a exprimé dans sa Déclaration de Mission un engagement à créer de la valeur – pour ses clients, ses employés, ses actionnaires et la société dans son ensemble – sur une base durable. (Le texte de la Déclaration de Mission est reproduit à l'annexe VIII.) La façon dont cet engagement s'articule avec les objectifs économiques et financiers apparaît de façon claire :

- le premier objectif de l'entreprise est de concentrer ses activités dans des domaines où elle peut atteindre une position de 'leadership' – et c'est ce 'leadership' qui détermine sa capacité à créer de la valeur pour toutes les parties concernées ;
- son second objectif est la croissance de ses affaires – croissance qui repose sur la compétence de son personnel, l'excellence et l'innovation technologique ;
- la création de valeur sur une base durable fait partie de la 'philosophie' de l'entreprise ; elle n'est pas reprise parmi les objectifs principaux, mais découle directement de leur réalisation ;
- la création de valeur pour les actionnaires (reposant sur l'obtention d'un retour sur investissement toujours supérieur au coût du capital) est mise sur le même pied que la création de valeur pour les clients, les employés et la société au sens large ; il n'y a donc pas de primauté intrinsèque des valeurs financières par rapport aux autres ;
- en retour, la capacité de l'entreprise à créer de la valeur, pour l'ensemble des parties concernées, conditionne la réalisation des objectifs ; la création de valeur financière est certes nécessaire à la fois au maintien à long terme du 'leadership' et à la croissance – mais la création de valeur pour les clients (par la mise à disposition de biens et services répondant à leurs besoins), pour les employés (par

la création d'un cadre de travail motivant) et pour la société (par l'apport de biens et services utiles et une attitude responsable envers l'environnement) y contribuent aussi.

Umicore cherche donc à créer un 'cercle vertueux' dans lequel la réussite en affaires génère la création de valeur, et la création de valeur alimente la réussite des affaires. Si la réussite économique domine en ce sens qu'elle constitue l'objectif premier, c'est bien de réussite économique au sens large, bénéficiant à toute la société, qu'il s'agit, et non d'une réussite axée sur des objectifs financiers étroits.

L'objectif de croissance, dont certains estiment qu'il est incompatible avec le développement durable, nous semble justifié et réaliste dans le système économique actuel : la croissance conditionne la survie et le maintien de l'indépendance d'une entreprise, et un projet d'entreprise soutenable sans croissance serait peu crédible. Mais le projet de soutenabilité d'Umicore, tout en restant bien ancré dans une conception économique classique – la finalité de l'entreprise est de faire des affaires, pas de remédier à la misère du monde – s'inscrit clairement dans un projet de développement durable plus vaste.

Par comparaison avec d'autres entreprises dont nous avons étudié les rapports de développement durable, l'engagement d'Umicore à la soutenabilité nous paraît en fait très équilibré – ni trop 'orienté business', ni trop 'orienté valeurs non-économiques', ce qui est généralement suspect dans le chef d'une entreprise – et très clairement formulé. Notons encore deux éléments au sujet de la Déclaration de Mission.

Tout d'abord, elle évoque par deux fois la technologie : 'l'innovation technologique' est l'un des moyens de réaliser la croissance, et le 'progrès technologique' est considéré comme créateur de valeur pour la société. Or, nous avons vu au chapitre 2 que la technologie n'est plus considérée aujourd'hui comme étant nécessairement un facteur de progrès humain et de développement durable – puisqu'elle crée des risques et peut avoir des impacts négatifs tant sur le plan de l'environnement que sur le plan social. Il est donc important pour Umicore de se concentrer, dans son projet de développement durable, sur la maîtrise des impacts que peut avoir la technologie. Nous y reviendrons.

Ensuite, la Déclaration de Mission présente aussi les valeurs de l'entreprise : intégrité, confiance, ouverture d'esprit, créativité, équité et respect. Ce faisant, notons qu'elle met particulièrement l'accent sur la relation de l'entreprise avec ses employés. Même si les grandes valeurs exprimées peuvent s'appliquer tant vis-à-vis de l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, le document décline surtout leur application sur le plan interne : travail d'équipe, opportunités de développement personnel, santé et sécurité au travail. Il faudra tenir compte de cette caractéristique lors de la définition de la stratégie par rapport aux aspects sociaux du développement durable.

Pour ce qui est de la stratégie, justement, elle a aussi été formulée vis-à-vis de l'environnement : elle est exposée dans la Charte Environnementale (voir annexe IX). Nous ne passerons pas en revue les dix points de cette charte, mais proposons de mettre en évidence quelques points saillants.

L'engagement spécifique d'Umicore par rapport à l'environnement s'articule autour de deux axes : le respect des lois, et l'utilisation des meilleures pratiques de gestion en vue de minimiser les risques. L'évaluation et la gestion des risques sont au centre de la stratégie : outre le point spécifiquement intitulé 'gestion des risques', plusieurs autres y font directement référence : engagement général, évaluation préalable des impacts des produits, procédés et décisions, gestion des produits. L'acceptation d'une responsabilité au-delà de la simple application des lois est exprimée indirectement : 'anticipation' des lois et règlements environnementaux, application des 'meilleures pratiques de gestion', amélioration continue, et auto-régulation ('self-imposed control') s'exerçant par rapport aux normes légales, mais aussi aux exigences fixées par l'entreprise elle-même.

Notons enfin que le dernier point de la charte met en évidence l'ouverture au dialogue avec les parties exprimant des inquiétudes par rapport aux aspects environnementaux des activités de l'entreprise. Cette volonté de dialogue avec des parties concernées extérieures à l'entreprise (pouvoirs publics et autres acteurs) est importante dans le cadre d'un projet de développement durable.

Sur base de l'analyse de ces deux documents, nous estimons :

- d'une part, que la Déclaration de Mission et l'engagement à la soutenabilité qu'elle comporte constituent une excellente base pour construire un projet de développement durable élargi à ses aspects sociaux et économiques ; il n'est donc pas nécessaire d'envisager une mise à jour du document ;
- d'autre part, que la Charte Environnementale constitue elle aussi un bon document stratégique sur lequel fonder la poursuite du volet environnemental de l'action d'Umicore.

Dans le cadre de l'élargissement du projet de développement durable à ses aspects sociaux, il nous semblerait utile de définir une 'Charte Sociale pour le Développement Durable' qui ferait le pendant à la Charte Environnementale. Cette nouvelle charte exprimerait les principaux axes sur lesquels l'entreprise veut fonder sa politique sociale au sens large. Ceux-ci devraient être déterminés sur base de la réalité de l'entreprise, des principaux impacts de son activité sur le plan social, des principales inquiétudes exprimées de l'intérieur ou par de tierces parties, plutôt que sur une base « politiquement correcte »[75].

Mentionnons, pour terminer, que l'engagement au développement durable peut aussi s'exprimer en signant ou en souscrivant à des documents extérieurs à l'entreprise. Pour Umicore, c'est chose faite en ce qui concerne les dix principes de développement durable de l'ICMM. D'autres documents fréquemment cités sont le Global Compact des Nations Unies, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, et certaines conventions de l'OIT. C'est à l'entreprise d'apprécier dans quelle mesure il est opportun d'adhérer à des documents et/ou engagements supplémentaires.

[75] Si, par exemple, l'entreprise n'a jamais été mise en cause pour des violations des droits de l'homme, et qu'elle pense maîtriser cet aspect même dans les pays où ceux-ci ne sont pas garantis, elle ne doit pas nécessairement en faire une priorité. L'amélioration des conditions de travail et la gestion du stress pourraient constituer une priorité plus importante, même si c'est moins 'spectaculaire'.

7.2. Gouvernance et structure de management

La structure de gouvernance d'Umicore est présentée dans son rapport annuel. Le conseil d'administration comporte 11 membres dont l'administrateur délégué. Tous les autres membres sont non exécutifs, et la présidence est exercée par un administrateur non exécutif. Ceci correspond bien à la conception européenne des 'meilleures pratiques' en matière de gouvernance.

Trois comités sont rattachés au conseil d'administration : le Comité d'Audit, le Comité de Nomination et de Rémunération et le Comité de Stratégie. Comme nous l'avons suggéré au chapitre 4, il serait utile, à un moment donné, soit d'établir un Comité de Développement Durable, soit encore d'intégrer cette fonction au Comité de Stratégie. Cette seconde approche garantirait l'intégration du développement durable à la stratégie même de l'entreprise, ce qui, nous l'avons vu, est à la fois souhaitable et gage de succès. Toutefois, si cette solution est retenue, il faudra veiller à une représentation adéquate du développement durable par rapport à la stratégie des affaires, ce qui pourrait éventuellement se faire en associant des experts externes au Comité.

N'ayant pas une connaissance détaillée de la structure de management, nous ne pouvons formuler de suggestions très spécifiques. Mentionnons quand même deux aspects.

Tout d'abord, il s'agira de définir qui exercera la fonction de coordination de la stratégie de développement durable au niveau exécutif (pour le groupe). L'une des possibilités est d'étendre la mission du département ESS – qui *de facto* gère déjà certains aspects du développement durable en dehors des questions liées à l'environnement et à la sécurité. Toutefois, pour que cette approche donne de bons résultats, il faudra envisager de renforcer ce département, et d'élargir son caractère multidisciplinaire – puisque la gestion des questions sociales requiert d'autres compétences.

Alternativement, un coordinateur pourrait être nommé, qui travaillerait avec tous les départements concernés par l'élargissement du projet, dans une relation non hiérarchique, et animerait éventuellement un comité exécutif pour le développement durable auquel participeraient tous les chefs des départements concernés. Pour fonctionner, cette approche exigerait que le coordinateur jouisse d'une autorité suffisante – et donc du plein appui de l'administrateur délégué.

Ensuite, puisque le groupe Umicore est géré de façon décentralisée, et tenant compte du fait qu'il vient de racheter une grosse entreprise dont l'assimilation pourrait prendre un certain temps, il est indispensable de réfléchir à des mécanismes de renforcement de la communication entre le siège central et les diverses entités qui composent le groupe. Le succès du projet de développement durable dépendra *in fine* de l'enthousiasme que ces diverses entités mettront à le réaliser. Il faut donc qu'elles soient associées à la définition du projet et de la stratégie, à la définition des objectifs du groupe et à la planification ; cela permettra de les responsabiliser par rapport aux résultats.

En plus de structures formelles de communication, il serait utile d'envisager l'établissement d'un réseau informel de personnes associées, à différents niveaux et dans tous les sites et filiales, à la réalisation du projet. Ceci peut se faire par l'intermédiaire d'une adresse e-mail de groupe et la création d'un site intranet consacré au thème du développement durable. La tenue d'une conférence annuelle des 'délégués au développement durable' devrait aussi être envisagée, l'électronique ne permettant pas encore (et c'est tant mieux) de remplacer le contact direct entre les personnes. Ce réseau informel pourrait à la fois permettre l'échange de bonnes pratiques et constituer un puissant facteur de motivation.

7.3. Changement culturel

Ici aussi, nous avons une connaissance insuffisante de la culture de l'entreprise pour pouvoir formuler des recommandations très spécifiques. Nous mentionnerons simplement qu'il serait utile d'envisager, par exemple juste avant la publication d'une Charte Sociale[76], une action de formation et de participation de l'ensemble du personnel. Après la diffusion d'une information sur la stratégie de soutenabilité (aspects sociaux et rappel des aspects environnementaux) par les voies habituelles (brochure, courrier électronique, réunions, …), des ateliers pourraient être organisés dans toutes les filiales pour permettre aux employés qui le souhaitent de réfléchir à la façon dont ils pourraient contribuer au projet, et de faire des propositions d'action.

Il faudrait ensuite veiller à maintenir une certaine dynamique autour du projet, par la diffusion d'informations sur les actions en cours et les résultats obtenus, la tenue d'ateliers sur une base périodique (par ex. semestrielle), et l'intégration de la stratégie de développement durable à la formation des nouveaux venus. Cette implication suivie du personnel, surtout si elle débouche sur des actions concrètes et bénéficie du soutien de la direction, créera les conditions d'une assimilation du concept de soutenabilité à la culture de l'entreprise – et peut même constituer un facteur d'assimilation tout court, par rapport à l'acquisition de sociétés extérieures.

Un dernier mot sur la difficulté de créer une culture de développement durable dans un environnement multi-culturel. En fait, le caractère local des ateliers dont nous proposons l'organisation devrait faciliter la déclinaison du concept de développement durable selon les diverses cultures nationales – chaque filiale pouvant, avec une certaine marge de flexibilité, identifier des actions qui correspondent à la culture prévalente. Nous estimons que cela ne présente pas de danger pour la création d'une culture d'entreprise, dans la mesure où l'information circule aussi sur ce qui se fait ailleurs.

[76] Nous soulignons 'avant', car la communication interne devrait toujours précéder la communication externe (Francisco et al. 1996:26).

7.4. Transparence, disposition à 'rendre des comptes' et implication des parties prenantes

Faute d'une connaissance interne de la façon dont la transparence et 'l'accountability' sont vécues par Umicore, nous rappellerons simplement que la Charte Environnementale déclare une ouverture au dialogue avec toute personne qui pourrait faire valoir des inquiétudes par rapport aux impacts environnementaux des activités de l'entreprise. Par ailleurs, les contacts avec l'entreprise pour la préparation de ce travail ont toujours été francs et ouverts.

En ce qui concerne l'implication des parties prenantes, elle existe déjà dans les faits, du moins avec bon nombre d'entre elles. Pour formaliser et systématiser l'implication des parties prenantes, et si nécessaire ouvrir le dialogue à de nouveaux groupes, nous suggérons de commencer par la démarche d'identification des parties prenantes décrite au point 4.4.2, ce qui permettra d'établir des priorités.

L'implication des syndicats (en particulier dans les pays où il y a beaucoup d'employés et où les syndicats ont un poids important) sera essentielle à la réussite du projet. Il nous semblerait utile d'impliquer ce groupe très tôt, dès la définition d'une Charte Sociale. Cela assurerait la 'paix sociale' autour du projet, et aiderait à définir des priorités et des axes d'action faisant l'objet d'un consensus suffisant. De plus, l'entreprise pourrait bénéficier de l'apport d'idées intéressantes, dans la mesure où beaucoup d'organisations syndicales (en Europe, en tout cas) travaillent sur la question du développement durable, parfois même en collaboration avec certaines ONG.

A propos des ONG, il ne nous semble pas souhaitable de les impliquer dans la définition de la stratégie. Par contre, dès que les priorités auront été fixées, il pourra être utile de travailler avec certaines d'entre elles (choisies en fonction, justement, des priorités) pour élargir la vision de l'entreprise, bénéficier de compétences qu'elle ne possède pas nécessairement, et définir des actions concrètes en application de la stratégie.

Mentionnons enfin, au niveau belge, l'importance particulière de la relation avec les autorités flamandes – tant sur le plan de l'environnement que sur le plan économique. L'adoption d'un projet élargi de développement durable ouvrira peut-être la voie à de nouveaux modes de dialogue.

7.5. Politiques, codes de conduite, procédures et normes

L'élargissement du projet de développement durable à ses aspects sociaux exigera probablement la définition de politiques, codes de conduites, procédures et/ou normes volontaires. Même si une interprétation et une mise en œuvre parfaitement homogènes ne peuvent être assurées, vu la diversité du groupe, il reste intéressant d'élaborer certains codes et normes de base s'appliquant à l'ensemble des opérations. L'implication de représentants provenant de divers 'business groups' et de diverses régions géographiques, ainsi que celle de parties prenantes extérieures, à la rédaction

des documents devrait contribuer à en assurer 'l'universalité'. Les codes et normes d'autres entreprises peuvent être sources d'inspiration jusqu'à un certain point.

La rédaction de documents ne constituera toutefois qu'une première étape : il faudra ensuite assurer leur large diffusion, leur compréhension, et leur intégration dans la pratique de toutes les entités du groupe. Nous suggérons donc, pour cet exercice, d'établir des priorités et un calendrier de travail, et de répartir l'effort dans le temps – sous peine de bombarder les 'business groups' et filiales avec tellement de nouveautés qu'elles resteront lettre morte.

Il faudra juger au cas par cas l'opportunité et la faisabilité de faire appliquer les codes et normes définis par Umicore à de tierces parties (contractants, fournisseurs…), et de les diffuser dans certaines entités sur lesquelles le groupe n'exerce pas le contrôle opérationnel.

7.6. Fixation d'objectifs, plan d'action et choix d'indicateurs de performance

De même que l'adoption d'une Charte Environnementale a conduit Umicore à définir des objectifs environnementaux datés et (pour la plupart) quantifiés[77], il faudra faire suivre l'adoption d'une Charte Sociale pour le Développement Durable par la fixation d'objectifs, en rapport avec les axes stratégiques retenus. Une large consultation des entités du groupe devrait permettre la fixation d'objectifs à la fois pertinents et réalistes. Dans ce domaine comme dans celui de l'environnement, la fixation d'objectifs à cinq ans semble appropriée[78].

Il est difficile de faire à ce sujet des commentaires plus précis ; nous renvoyons plutôt le lecteur au point 4.6.1. Les plans d'action, quant à eux, devront être déterminés au niveau de chaque entité du groupe – et il faudra définir dans quelle mesure le niveau 'corporate' peut donner une assistance aux autres niveaux.

La question du choix des indicateurs fait l'objet du chapitre 8 de ce travail.

7.7. Systèmes de gestion, contrôle de qualité et audit interne

La mise en place de normes et procédures, pour être efficace, doit s'accompagner de celle de systèmes de gestion, d'un contrôle de leur application effective, et d'un contrôle de qualité. Umicore fonctionnant sur une base décentralisée, le défi consiste à développer des systèmes qui assurent à la fois une surveillance et un 'reporting' cohérents des activités et données relatives à la soutenabilité – tout en laissant suffisamment d'autonomie et de flexibilité aux différentes entités qui doivent les

[77] L'auditeur externe ERM a fait, dans le rapport 'environnement' 2002, des remarques intéressantes concernant l'amélioration de la formulation de certains objectifs.

[78] Puisque le développement durable exige de rechercher un équilibre entre des aspects sociaux, économiques et environnementaux, il peut être judicieux de faire coïncider les périodes couvertes par les divers objectifs. Umicore pourrait donc, initialement, se fixer des objectifs sociaux pour 2004-2005 – et établir les objectifs 2006-2010 en même temps que les nouveaux objectifs environnementaux.

utiliser. Une des façons d'arriver à cela est de concevoir des systèmes modulaires, de telle sorte que chaque site ou 'business group' puisse utiliser les modules pertinents.

Ne connaissant pas les systèmes de gestion actuellement en place, il nous est difficile de faire davantage de commentaires. Ajoutons simplement que l'expérience acquise dans la mise en place du système de gestion de l'environnement, et du système de gestion de la santé et la sécurité, devrait être utile à la mise en œuvre de nouveaux systèmes. Le développement des systèmes de gestion peut se faire de manière graduelle, sur base des systèmes existants, au fur et à mesure que l'on met en place divers éléments de la stratégie. Dans la définition des systèmes, l'entreprise pourra s'appuyer sur diverses normes internationales liées aux processus de soutenabilité (voir annexe IV).

Enfin, parallèlement à la mise en œuvre du projet élargi de développement durable, Umicore devrait considérer l'établissement d'un système de 'monitoring' qui lui permette de suivre non seulement les dépenses liées au projet, mais aussi tous les avantages qui en découlent. Ceci est un domaine relativement neuf, et il n'est pas toujours facile d'attribuer une valeur économique à des éléments tels que des coûts évités, un gain de part de marché, ou une amélioration de l'image. Un bon outil de démarrage pourrait être la méthodologie proposée dans l'ouvrage *The Sustainability Advantage* (Willard 2002), qui propose des formules concrètes et des tableaux de calcul.

La « Sustainable Business Value® Matrix » proposée par SustainAbility, permettant d'évaluer les relations entre dix dimensions de la performance en matière de développement durable et dix mesures classiques de succès des affaires, constitue également un bon outil de base (SustainAbility/UNEP 2001:7).

7.8. Vérification et certification indépendantes

Peu de commentaires à ce sujet – cette étape n'interviendra, de toute façon, que lorsque l'entreprise sera prête à lancer son rapport 'développement durable' élargi. Nous mentionnerons juste le fait qu'il faudra trouver un vérificateur externe qui soit à la fois compétent pour les questions d'environnement et les autres – ou, le cas échéant, faire appel à deux vérificateurs (mais cela serait d'office plus coûteux).

8. Indicateurs de performance

Ce chapitre 8 est consacré à un examen de la question des indicateurs de performance. Nous tenterons d'établir l'écart existant entre, d'une part, les indicateurs actuellement utilisés dans le rapport environnemental d'Umicore et, d'autre part :

- ceux qu'exigerait un rapport complet établi sur le modèle de la GRI ;
- ceux qui sont effectivement utilisés dans les rapports 'développement durable' de sept autres entreprises multinationales, choisis afin de constituer un point de référence et de comparaison.

Pour ce faire, tous les indicateurs proposés par la GRI sont passés en revue systématiquement (y compris les indicateurs optionnels). Nous examinons dans quelle mesure Umicore les utilise déjà ; si et comment les entreprises de référence les utilisent ; avant d'émettre une opinion personnelle portant à la fois sur la pertinence de chacun de ces indicateurs par rapport aux activités d'Umicore, et sur la faisabilité et les implications de leur éventuelle adoption. Seules les conclusions de cette étude analytique, et des recommandations relatives aux priorités, sont présentées dans le corps de ce travail, les détails étant placés à l'annexe XIII.

Nous compléterons ce chapitre par quelques recommandations portant sur les indicateurs environnementaux actuellement utilisés, par une réflexion sur l'évolution de ces indicateurs en lien avec l'évolution des activités d'Umicore, et par quelques suggestions pour l'élaboration d'indicateurs de performance liés aux produits – qui présentent une dimension environnementale mais aussi sociétale, et trouveraient donc leur place dans un futur rapport de développement durable.

Notons enfin, en ce qui concerne les sources, que la partie introductive concernant chaque catégorie d'indicateurs GRI se base sur les lignes directrices de la GRI (GRI 2002). Les quelques citations qui sont faites dans les pages qui suivent en proviennent. Sauf mention contraire, le reste consiste surtout en observations et opinions personnelles.

8.1. Indicateurs GRI de performance environnementale

8.1.1. INTRODUCTION

La GRI propose 16 indicateurs environnementaux de base ('core'), censés être pertinents pour la plupart des entreprises et intéresser la plupart des parties concernées, et 19 indicateurs supplémentaires ou 'optionnels' ('additional') que les organisations peuvent adopter dans la mesure où ils sont pertinents par rapport à leurs activités.

Les lignes directrices conseillent de présenter ces indicateurs tant en valeur absolue que sous forme relative ou 'normalisée', c'est-à-dire déclinés par unité de production ou selon une autre unité de référence. Comme nous l'avons évoqué au chapitre 4 (point 4.6.3.), les deux formes ont leur utilité, mais c'est la forme relative qui, par son

évolution, montre dans quelle mesure l'entreprise parvient à découpler les impacts environnementaux de son activité économique.

Umicore présente effectivement une partie de ses indicateurs sous forme normalisée. L'unité de référence choisie est la tonne de métal produit. Cette unité de référence est loin d'être parfaite : le groupe produit toute une gamme de métaux différents, sous des formes différentes, dans des quantités différentes (on ne peut comparer la production de cuivre avec celle de germanium) et avec des impacts différents. La composition du 'mix de produits' au cours d'une année donnée, à quantité égale, peut influencer considérablement les paramètres mesurés. C'est un problème auquel sont confrontées beaucoup d'entreprises. Une réflexion plus détaillée à ce sujet est proposée au point 8.5.

8.1.2. MÉTHODOLOGIE

SustainAbility (2002a) recommande que les indicateurs retenus pour la publication :

- mesurent des éléments sur lesquels l'entreprise peut exercer un contrôle ;
- reflètent les priorités des parties prenantes tout en gardant à l'esprit les buts poursuivis par l'entreprise ;
- soient cohérents par rapport aux critères des parties prenantes ;
- soient informatifs tout en s'assurant que les bénéfices tirés du 'reporting' soient supérieurs aux coûts ;
- soient faciles à comprendre et pas trop nombreux ;
- soient fiables et cohérents ;
- soient en rapport avec la vision ou les objectifs de l'organisation.

Dans notre analyse, nous sommes partie du principe que les indicateurs de la GRI sont beaucoup trop nombreux (même si l'on se cantonne aux indicateurs de base), et qu'il vaut mieux se concentrer sur la qualité d'un nombre limité d'indicateurs pertinents, plutôt qu'opter pour un 'reporting' qui touche à tous les sujets mais reste, en fin de compte, superficiel. Nous avons cherché à garder à l'esprit les critères proposés par SustainAbility, tout en les regroupant pour ne pas trop compliquer les choses. Nous avons donc procédé à l'analyse sous deux angles particuliers :

- la pertinence de l'indicateur par rapport aux activités d'Umicore ;
- la 'faisabilité' de l'adoption à court ou moyen terme de l'indicateur, compte tenu d'une estimation de la disponibilité des informations dans les systèmes de gestion existants, du coût et de l'effort nécessaire à la mise en place d'un système de saisie et de vérification de l'information[79].

Stipulons ici qu'il s'agit d'appréciations subjectives, entièrement personnelles, et basées sur une connaissance nécessairement imparfaite de la réalité de l'entreprise. L'appréciation finale revient bien sûr à Umicore, en collaboration avec toutes les parties concernées. Mais il nous a semblé utile de proposer un système permettant à

[79] Pour les indicateurs déjà utilisés par Umicore, la faisabilité est toujours élevée, puisque le système de 'reporting' est en place.

l'entreprise d'établir ses propres priorités – et de faire apparaître ce qui pourrait constituer des priorités à court et moyen terme.

Précisons aussi que nous avons essayé d'éviter le « politiquement correct » dans notre appréciation de la pertinence. La biodiversité, par exemple, constitue en soi un sujet important – mais comme nous estimons que la façon dont sont menées les activités d'Umicore, à l'heure actuelle, ne constitue pas une menace sérieuse pour la biodiversité, nous avons opté pour une pertinence moyenne plutôt qu'élevée.

Un tableau synthétique, à la fin de cette section, permet de visualiser les principaux résultats de l'analyse. Des commentaires détaillés sur chaque indicateur sont disponibles à l'annexe XIII. Notons encore qu'un système très simple de points, donnant un score total à la pertinence et la faisabilité, vient compléter le système. Il a uniquement pour but d'aider à la discussion des priorités.

8.1.3. SYNTHÈSE

Umicore utilise déjà, d'une façon plus ou moins conforme aux lignes directrices de la GRI, 9 des 16 indicateurs de base, et un des 19 indicateurs optionnels. Nous proposons de garder ces indicateurs, parfois en leur apportant des améliorations. Ceci fait l'objet de la section 8.4.

Nous proposons aussi d'adopter quelques indicateurs supplémentaires, qui pourraient être introduits, selon le cas, à court ou à moyen terme.

Pour ce qui est du court terme, l'indicateur EN23 concernant 'l'empreinte d'utilisation du sol' est à la fois très pertinent et, à notre sens, très facile à calculer. Les indicateurs actuels sur le progrès des travaux de réhabilitation du sol et de réhabilitation des décharges pourraient venir s'y inscrire, au lieu d'être présentés de façon un peu 'déconnectée', comme c'est le cas actuellement.

L'indicateur EN17, sur l'utilisation d'énergie renouvelable, est aussi très pertinent dans le contexte mondial actuel, et devrait être relativement simple à calculer – pour autant que les producteurs d'électricité donnent cette information (c'est le cas chez nous, peut-être pas partout ailleurs).

Enfin, l'indicateur EN13 sur le renversement accidentel de liquides est moyennement pertinent (pas autant que dans la chimie ou l'industrie pétrolière, mais Umicore manipule des produits chimiques dont l'acide sulfurique, et utilise de grandes quantités de combustibles liquides) – mais il devrait être simple à établir, puisque nous supposons que les renversements accidentels doivent être mesurés et rapportés dans le système de gestion de la sécurité. Dès lors, on pourrait envisager d'ajouter cet indicateur de base à la liste existante.

A moyen terme, six autres indicateurs apparaissent comme candidats possibles à l'inclusion dans le rapport. L'indicateur EN22 sur le recyclage et la réutilisation de l'eau nous apparaît comme moyennement pertinent (moyennement seulement, dans la mesure où Umicore cherche à réduire sa consommation, et où l'indicateur de consommation totale peut déjà refléter indirectement les efforts accomplis dans ce domaine). Il nous semble aussi que l'établissement des quantités d'eau effectivement

recyclées/réutilisées devrait être facile (nous supposons que des mesures de flux sont effectuées à l'entrée et à la sortie des stations d'épuration internes et à d'autres points critiques).

L'indicateur EN4 (utilisation indirecte d'énergie) nécessite l'obtention d'informations fiables de la part des producteurs d'électricité, ce qui n'est peut-être pas possible dans tous les pays – il faudrait s'en informer.

L'indicateur EN31 (production de déchets dangereux) nécessite surtout d'établir une définition de ce qui constitue un déchet dangereux ; si l'on se base sur les définitions nationales, sans vouloir chercher à définir la notion de façon uniforme pour toutes les opérations, les données existent certainement déjà dans le système de gestion de l'environnement – par contre, l'indicateur établi sur cette base sera moins fiable qu'un indicateur homogène.

L'indicateur EN34 (impacts liés au transport) exigerait l'établissement d'un système de saisie des données entièrement neuf. Il pourrait initialement consister, tant pour les matériaux entrants que sortants, en une évaluation du tonnage transporté par voie routière, ferroviaire, fluviale ou maritime.

Enfin, les indicateurs EN14 (impacts liés aux produits) et EN15 (possibilité de récupérer et recycler les produits) sont complexes à établir, vu l'importance de la gamme de produits de l'entreprise. Ils nécessitent des études de cycle de vie, l'introduction graduelle d'une évaluation systématique des impacts liés aux produits, et l'utilisation systématique de critères environnementaux dans la conception des produits.

GRI ENVIRONMENTAL PERFORMANCE INDICATORS

Legend: A = currently included in Umicore's report (Y = yes, N = no, (Y) = yes but not in full conformity with GRI, (N) = incomplete)
B = relevance for Umicore (H = high, M = medium, L = low)
C = feasibility[80] of using indicator in future report (H = high, M = medium, L = low)
D = score (H = 3, M = 2, L = 0)

Indicator (core)		A	B	C	D	Comments
EN1	Materials	**(Y)**	**L**	**H**	3	If no ext. of scope
EN2	Recycling	**Y**	**H**	**H**	6	
EN3	Direct energy	**(Y)**	**H**	**H**	6	
EN4	Indirect energy	N	H	L	3	
EN5	Water use	**Y**	**H**	**H**	6	
EN6	Land/biodiversity	N	M	L	2	
EN7	Biodiv./impacts	N	M	L	2	
EN8	GHGs	**(Y)**	**H**	**H**	6	
EN9	Ozone depletion	N	?	?	?	
EN10	Acid emissions	**Y**	**H**	**H**	6	
EN11	Waste	**(Y)**	**H**	**H**	6	
EN12	Water/discharges	**Y**	**H**	**H**	6	
EN13	Spills	N	M	H	5	
EN14	Product impacts	N	H	L	3	
EN15	Product recycling	N	H	L	3	
EN16	Incidents/Fines	**Y**	**H**	**H**	6	

Indicator (add'l)		A	B	C	D	Comments
EN17	Renewable en.	N	H	M	5	
EN18	Energy/products	N	L	L	0	
EN19	Indirect energy	N	M	L	2	
EN20	Water/ecosystems	(N)	M	L	2	
EN21	Water withdrawal	N	M	L	2	
EN22	Water recycling	N	M	M	4	
EN23	Land use	(N)	H	H	6	
EN24	Impermeable land	N	L	M	2	
EN25	Protected areas	N	L	L	0	
EN26	Natural habitats	N	L	L	0	
EN27	Restoration	N	M	L	2	
EN28	Species	N	L	L	0	
RN29	Sensitive areas	N	M	L	2	
EN30	Indirect GHGs	N	L	L	0	
EN31	Hazardous waste	N	H	L	3	Focus: production
EN32	Water/discharges	N	M	L	2	
EN33	Suppliers/envt	N	M	L	2	
EN34	Transport	N	H	L	3	
EN35	Env'l expenses	**Y**	**H**	**H**	6	

[80] Feasibility is high if the information is easily retrievable from existing systems, and no heavy new reporting structures have to be implemented.

8.2. Indicateurs GRI de performance économique

8.2.1. INTRODUCTION

Selon les lignes directrices de la GRI, « la dimension économique de la soutenabilité concerne les impacts d'une organisation sur la situation économique des parties concernées, et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial ». La GRI établit une distinction entre les indicateurs économiques portant sur :

- les impacts directs, qui « mesurent les flux monétaires entre l'organisation et les principales parties prenantes » et « indiquent comment l'organisation affecte la situation économique de ces parties » ;
- les impacts indirects, c'est-à-dire ceux qui concernent « les externalités affectant les communautés » (pour cette seconde catégorie, la GRI n'a pas encore identifié d'indicateurs génériques – mais invite les organisations à créer elles-mêmes des indicateurs en fonction de leur situation particulière).

8.2.2. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie d'analyse utilisée est la même que pour les indicateurs environnementaux. Ici aussi, un tableau synthétique en bout de section permet de visualiser les principaux résultats de l'analyse – et des commentaires détaillés sur chaque indicateur sont disponibles à l'annexe XIII.

8.2.3. SYNTHÈSE

Umicore n'utilise actuellement aucun indicateur économique dans le rapport 'environnement et sécurité'. En fait, beaucoup d'informations, surtout celles relatives aux flux monétaires vers diverses parties prenantes, peuvent être tirées du rapport financier. Il serait toutefois utile, dans le cadre d'un rapport de développement durable, d'inclure une section consacrée à la performance économique, dans laquelle quelques indicateurs seraient présentés sous une autre forme.

Ce qui nous semble le plus urgent – et le plus simple à réaliser – est l'adoption d'un **indicateur de valeur ajoutée** : distribution de la valeur ajoutée (ventes et prestations moins achats et dépenses de fonctionnement) entre les différentes parties prenantes économiques : employés (salaires), bailleurs de fonds (intérêts et dividendes), Etat (taxes aux divers niveaux de l'Etat), communautés locales, et croissance future (bénéfices réservés). Cet indicateur reprendrait sous une forme condensée les indicateurs EC1, EC3, EC5, EC6, EC7, EC8 et EC10.

Une ventilation géographique par continent ou même un peu plus détaillée pourrait venir compléter cet indicateur général, certainement en ce qui concerne le chiffre d'affaires et les taxes, éventuellement en ce qui concerne le soutien aux communautés locales. La ventilation géographique de la masse salariale pose des problèmes particuliers : les données ne sont pas comparables d'un pays à l'autre, d'une part à cause des contributions sociales et de la taxation, qui varient énormément, et d'autre

part parce que des chiffres ramenés à une devise unique sur base des taux de change courants ne reflètent pas les différences de pouvoir d'achat entre pays. La répartition géographique de la masse salariale sans apport de corrections importantes peut dès lors donner une image fausse de la contribution réelle de l'entreprise au bien-être de ses travailleurs.

Il nous semble également important d'introduire, dès que possible, l'indicateur EC9 sur les subsides reçus. En effet, ceux-ci compensent partiellement les montants versés sous forme de taxes – du moins lorsqu'il s'agit de subsides en argent. Les subsides ne faisant pas l'objet de transactions monétaires (réductions d'impôts, construction d'infrastructures pour attirer un investissement particulier, …) devraient aussi être comptabilisés et inclus dans l'indicateur, mais séparément.

Enfin, il nous semble indispensable de s'intéresser aux impacts économiques indirects de l'activité de l'entreprise. Etablir des indicateurs quantifiés est extrêmement difficile, et peut d'entreprises le font actuellement. Mais l'on pourrait commencer par une identification de la nature des impacts indirects – tant positifs que négatifs ; c'est un premier pas vers l'établissement d'indicateurs, et cela permettrait de corriger à la source certains impacts négatifs dont l'entreprise n'a peut-être pas conscience actuellement.

D'autres indicateurs économiques sont suggérés au chapitre 4 (point 4.6.5.), qui pourraient également être pris en compte à un moment donné. Il appartient à l'entreprise de juger quelles sont ses priorités.

GRI ECONOMIC PERFORMANCE INDICATORS

Legend: A = currently included in Umicore's report (Y = yes, N = no)
B = relevance for Umicore (H = high, M = medium, L = low)
C = feasibility[81] of using indicator in future report (H = high, M = medium, L = low)
D = score (H = 3, M = 2, L = 0)

Indicator (core)		A	B	C	D	Comments
EC1	Net sales	N	H	H	6	
EC2	Markets	N	M	H	5	Excl. market share
EC3	Purchases	N	H	H	6	
EC4	Payment terms	N	M	L	2	
EC5	Payroll	N	H	H	6	Sensitive subject!
EC6	Interest/dividends	N	H	H	6	
EC7	Retained earnings	N	H	H	6	
EC8	Taxes	N	H	H	6	
EC9	Subsidies	N	H	M	5	
EC10	Donations	N	H	M	5	

Indicator (add'l)		A	B	C	D	Comments
EC11	Suppliers	N	L	L	0	
EC12	Infrastructure	N	L	L	0	
EC13	Indirect impacts	N	H	L	3	

[81] Feasibility is high if the information is easily retrievable from existing systems, and no heavy new reporting structures have to be implemented.

8.3. Indicateurs GRI de performance sociale

8.3.1. INTRODUCTION

Les lignes directrices de la GRI divisent les indicateurs de performance sociale en quatre catégories, qui ont trait :

- aux pratiques en matière d'emploi et de conditions de travail ;
- aux droits de l'homme ;
- à la société dans son ensemble ;
- à la responsabilité liée aux produits.

Les aspects relatifs aux conditions de travail et aux droits de l'homme puisent aux mêmes sources, mais ils ont été mis dans deux catégories différentes parce que les auteurs des 'guidelines' estimaient que « la contribution d'une organisation, en termes de pratiques liées à l'emploi, ne devrait pas s'arrêter à la simple protection et au respect des droits fondamentaux » ; les indicateurs portant sur les pratiques en matière d'emploi « doivent aller au-delà de ces attentes de base ».

Les lignes directrices elles-mêmes reconnaissent que la version actuelle ne traite pas de toutes les questions qui pourraient être pertinentes par rapport aux parties concernées. Les auteurs estiment notamment qu'il faudrait assurer une couverture plus large des questions relatives aux communautés locales. Mais il est plus difficile de trouver un consensus sur les indicateurs sociaux que sur les autres ; de plus, les situations varient énormément selon les endroits où opèrent les entreprises, ce qui rend l'établissement d'indicateurs standardisés plus compliqué. Les entreprises qui publient des rapports sont donc invitées à développer, si nécessaire, des indicateurs supplémentaires, pertinents par rapport à leur activité, sur base d'une consultation des parties prenantes.

8.3.2. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie d'analyse utilisée est la même que pour les indicateurs environnementaux. Ici aussi, un tableau synthétique en bout de section permet de visualiser les principaux résultats de l'analyse – et des commentaires détaillés sur chaque indicateur sont disponibles à l'annexe XIII.

Par rapport aux deux autres catégories d'indicateurs, il y a une différence importante : la mise en place d'indicateurs de performance sociale, dans un certain nombre de cas, n'exige pas seulement de mettre en place une infrastructure de saisie et de suivi de l'information – mais aussi de se livrer à un certain nombre d'activités (de suivi, de surveillance, de mise en œuvre) plus susceptibles, à notre sens, d'entraîner des coûts récurrents que dans le cas des autres catégories d'indicateurs. Ceci peut affecter négativement la 'faisabilité' de l'adoption de ces indicateurs. Là où nous estimons ces coûts récurrents importants, nous l'avons signalé dans la colonne 'commentaires' du tableau de synthèse.

Signalons qu'en ce domaine également, nous avons pris une certaine indépendance par rapport au « politiquement correct ». Nous avons par exemple classé comme 'peu pertinents' les indicateurs relatifs au travail des enfants et au travail forcé, sur base de la perception qu'il est hautement improbable qu'une entreprise comme Umicore se livre à de telles pratiques ou en soit complice. Toutefois, c'est à l'entreprise elle-même, en accord avec les parties concernées, de déterminer si elle est vraiment à l'abri de ce genre de pratiques, et si elle exerce un contrôle suffisamment étroit sur ses filiales (notamment asiatiques) pour les écarter tout à fait. Dans ces matières sociales plus que dans les autres, la subjectivité intervient – d'où l'importance toute particulière de la consultation des parties concernées.

8.3.3. SYNTHÈSE

Umicore utilise déjà, d'une façon plus ou moins conforme aux lignes directrices de la GRI, 5 des 24 indicateurs de base – et aucun des 25 indicateurs optionnels. Il s'agit d'indicateurs relatifs à la sécurité, à la responsabilité en matière de produits et à la gestion des impacts sur les communautés

En matière sociale, les premières priorités pour le futur rapport de développement durable nous semblent se situer dans le domaine des pratiques relatives à l'emploi et des conditions de travail. Ceci pour trois raisons : (a) dans une optique de soutenabilité, la façon de traiter le personnel et de communiquer avec lui est primordiale ; (b) la déclaration de mission de l'entreprise met un accent particulier sur les aspects liés au personnel ; et (c) l'entreprise dispose de la plupart des données nécessaires à la production d'indicateurs en ces domaines.

Les indicateurs LA1 (répartition géographique des travailleurs), LA2 (création d'emplois), LA3 (représentation syndicale), LA4 (procédures de consultation du personnel), LA6 (comités pour la prévention et la sécurité) et LA9 (formation du personnel), pourraient être inclus au rapport à brève échéance.

On pourrait aussi envisager, à moyen terme, l'utilisation des indicateurs LA10 (égalité des chances) et LA11 (diversité au niveau du management), qui sont aussi pertinents mais demanderaient probablement un temps de mise en œuvre un peu plus long. Enfin, il faudra estimer si l'indicateur LA15 (accords formels avec les syndicats en matière de santé et sécurité) vient utilement compléter l'indicateur LA6, ou serait redondant.

En matière de droits de l'homme, deux indicateurs nous paraissent de bons candidats à une adoption assez rapide : HR9 (procédures disciplinaires) et HR10 (système de plainte garantissant la confidentialité aux employés) – dans la mesure où ces structures sont assez simples à mettre en œuvre et très pertinentes par rapport à l'exercice de la soutenabilité au sein de l'entreprise (confiance des travailleurs, possibilité d'assurer l'anonymat et une protection aux 'whistleblowers'[82]).

Mais il faudra, plus généralement, travailler sur une politique générale et cohérente en matière de droits de l'homme – puis la faire connaître et y former le personnel, en

[82] Les 'whistleblowers' sont ces gens qui donnent l'alarme lorsqu'ils constatent des pratiques douteuses au sein de l'entreprise.

particulier dans les pays où le personnel pourrait ne pas être familier avec certains aspects de cette politique. Une fois la politique générale élaborée, il faudra encore mettre au point des procédures et des systèmes de gestion pour chacun de ses aspects. Nous préconisons donc une approche graduelle et l'établissement de priorités. Parmi celles-ci, il nous semble que l'établissement de règles liées aux droits de l'homme dans le choix des fournisseurs, des partenaires en affaires et des investissements, devrait constituer une priorité – en particulier pour l'achat de produits miniers.

En ce qui concerne les aspects 'sociétaux', deux indicateurs ont retenu notre attention : SO2 (corruption) et SO3 (lobbying). Il s'agit de deux sujets très pertinents, mais la mise en place de procédures et de mécanismes de suivi est un exercice délicat.

En ce qui concerne la corruption, il faudra pouvoir établir une distinction entre la grande corruption – qui doit absolument être proscrite – et le paiement de pots-de-vin modestes à de petits fonctionnaires, une pratique sans laquelle il est tout simplement impossible d'opérer dans certains pays. Dans le deuxième cas, une certaine flexibilité est de mise à certains endroits, mais il faut en même temps savoir fixer des limites – et contrôler ce qui se passe. Publier le code de conduite officiel est facile ; s'engager à publier dans le rapport ce qui se passe effectivement reste peut-être un peu hypocrite…

Quant au 'lobbying', il n'est pas proscrit dans un projet de développement durable, mais il devrait pour bien faire s'exercer dans un cadre strict. Il faut à la fois une transparence suffisante – que l'entreprise fasse savoir publiquement ce qu'elle cherche à obtenir auprès des autorités – et une cohérence entre l'engagement au développement durable et les 'manœuvres' qu'exerce l'entreprise à l'abri des regards du public. Un code de conduite en cette matière serait bienvenu – mais il ne sera pas nécessairement simple à élaborer.

GRI SOCIAL PERFORMANCE INDICATORS (LABOUR RELATIONS AND HUMAN RIGHTS)

Legend: A = currently included in Umicore's report (Y = yes, N = no, (Y) = yes with some variation)
B = relevance for Umicore (H = high, M = medium, L = low)
C = feasibility[83] of using indicator in future report (H = high, M = medium, L = low)
D = score (H = 3, M = 2, L = 0)

Indicator (core)		A	B	C	D	Comments
LA1	Workforce	N	H	H	6	
LA2	Empl.t creation	N	H	H	6	
LA3	Trade unions	N	H	H	6	
LA4	Empl. consultation	N	H	M	5	
LA5	Accidents/diseases	**(Y)**	**H**	**H**	6	
LA6	H&S committees	N	H	H	6	
LA7	Injuries	**(Y)**	**H**	**H**	6	
LA8	HIV/AIDS	N	L	L	0	
LA9	Training	N	H	M	5	
LA10	Equal opportunity	N	H	L	3	
LA11	Diversity/mngt	N	M	M	4	
HR1	HR policies	N	H	L	3	Recurrent costs
HR2	HR/investment	N	H	L	3	
HR3	HR/contractors	N	H	L	3	
HR4	Discrimination	N	M	L	2	
HR5	Freedom of assoc.	N	M	M	4	Handle w/ LA3
HR6	Child labour	N	L	M	2	Also see HR3
HR7	Forced labour	N	L	M	2	Also see HR3

Indicator (add'l)		A	B	C	D	Comments
LA12	Empl. benefits	N	M	L	2	
LA13	Decision making	N	L	M	2	
LA14	ILO guidelines	N	L	M	2	
LA15	H&S/unions	N	M	H	5	
LA16	Career endings	N	M	L	2	Recurrent costs
LA17	Skills mngt	N	M	L	2	Recurrent costs
HR8	HR/training	N	H	L	3	
HR9	Disciplinary pr.	N	H	M	5	
HR10	Non-retaliation	N	H	M	5	
HR11	HR/security	N	?	M	?	
HR12	Indigenous p.	N	?	L	?	
HR13	C.ty grievance	N	?	L	?	
HR14	C.ty/revenues	N	?	L	?	

GRI SOCIAL PERFORMANCE INDICATORS (SOCIETY AND PRODUCT RESPONSIBILITY)

[83] Feasibility is high if the information is easily retrievable from existing systems, and no heavy reporting structures have to be implemented. High recurrent costs lead to low score.

Legend: A = currently included in Umicore's report (Y = yes, N = no, (Y) = yes with some variation)
B = relevance for Umicore (H = high, M = medium, L = low)
C = feasibility[84] of using indicator in future report (H = high, M = medium, L = low, / = irrelevant)
D = score (H = 3, M = 2, L = 0)

Indicator (core)		A	B	C	D	Comments
SO1	Communities	**(Y)**	**H**	L	5	
SO2	Bribery/corruption	N	H	L	3	Delicate issue
SO3	Political lobbying	N	H	L	3	Delicate issue
PR1	Products/H&S	**Y**	**H**	**H**	6	
PR2	Product info	**Y**	**H**	**H**	6	
PR3	Consumer privacy	N	L	/	0	

Indicator (add'l)		A	B	C	D	Comments
SO4	Awards	Y	**H**	**H**	6	
SO5	Political parties	N	L	H	3	
SO6	Competition	N	L	L	0	
SO7	Competition	N	L	L	0	
PR4	H&S breaches	N	L	L	0	
PR5	H&S/products	N	L	L	0	
PR6	Labels	N	L	H	3	
PR7	Labelling/fines	N	L	M	2	
PR8	Customer satisf.	N	M	L	2	
PR9	Advertising	N	L	/	0	
PR10	Adv/Marketing	N	L	/	0	
PR11	Privacy/breaches	N	L	/	0	

[84] Feasibility is high if the information is easily retrievable from existing systems, and no heavy reporting structures have to be implemented. High recurrent costs lead to low score.

8.4. Amélioration des indicateurs actuels de performance environnementale

Dans l'analyse des indicateurs de performance actuellement utilisés par Umicore, nous avons noté quelques domaines où des améliorations pourraient être apportées.

Certaines informations environnementales publiées dans les rapports 1999 et 2000 ont disparu des rapports 2001 et 2002 et, à notre sens, il faudrait songer à les réintroduire :

- la quantité totale de métaux produits (qui sert d'unité de référence aux indicateurs normalisés et, de façon générale, permet d'interpréter l'évolution des autres indicateurs) ;
- les données consolidées sur la consommation d'énergie et l'efficacité énergétique, et la façon dont cette consommation se répartit entre divers vecteurs ;
- l'information consolidée sur la production de déchets, et le pourcentage global de déchets éliminés et recyclés ;
- les détails des métaux émis dans l'air et dans l'eau ;
- l'information consolidée sur les dépôts acides ;
- les objectifs et les réalisations en matière de remédiation à la pollution historique.

La plupart de ces informations ont disparu parce qu'elles ne sont pas directement liées à l'un des huit objectifs environnementaux à long terme – mais cela constitue quand même une perte regrettable. Et en ce qui concerne les données qui restent disponibles par site, il est un peu dommage de ne trouver nulle part leur valeur consolidée.

Pour plus de détails sur la façon dont certains des indicateurs existants pourraient être améliorés, nous invitons le lecteur à consulter l'annexe XIII – en particulier, les commentaires relatifs aux indicateurs environnementaux EN1, EN2, EN3, EN8, EN10, EN11, EN16, et EN35, et à l'indicateur de sécurité LA7.

8.5. Evolution des indicateurs environnementaux et unité de référence

De façon très schématique, les activités d'Umicore se répartissent en deux catégories :

- la production de métaux et matériaux de faible valeur en quantités importantes (grosso modo, les activités Cuivre et Zinc) ;
- la production de métaux et matériaux de haute valeur en quantités plus limitées (grosso modo, les activités Matériaux Avancés et Métaux Précieux).

Les techniques utilisées sont très différentes, et souvent plus sophistiquées en ce qui concerne les produits à haute valeur ajoutée. Les impacts environnementaux varient considérablement en nature et en intensité selon le type de production. La partie des profits opérationnels d'Umicore liées aux métaux précieux et aux matériaux spéciaux s'accroît, et les récentes acquisitions vont donner encore plus d'importance à ces activités. On peut donc se poser la question de savoir si la « tonne de métal produit » constitue encore une unité de référence pertinente pour les indicateurs normalisés.

Plusieurs possibilités s'ouvrent par rapport à ce problème.

L'une consisterait à remplacer la tonne de métal produit par une unité de référence économique – c'est-à-dire de mesurer les émissions et impacts environnementaux par rapport à une unité telle que le million d'EUR de chiffre d'affaires, ou le millier d'EUR de bénéfice opérationnel. Ce serait intéressant dans tous les cas – mais l'unité de référence économique ne doit pas nécessairement remplacer l'unité physique : les deux pourraient coexister.

Ceci d'autant plus que les unités de référence économique posent aussi des problèmes d'interprétation, et peuvent manquer de stabilité. Par exemple, si les prix des métaux de base diminuent alors que la production et les émissions restent stables, les émissions par unité de chiffre d'affaires vont augmenter, sans qu'elles n'aient augmenté physiquement. Ou bien, si le bénéfice opérationnel constitue l'unité de référence, sa variation en fonction des circonstances économiques pourrait générer d'importantes fluctuations des indicateurs normalisés, ce qui n'améliorerait pas la qualité de l'information sur l'évolution de la performance environnementale.

Une autre option consisterait à séparer les opérations entre les produits à faible valeur et grands volumes, d'une part, et ceux à haute valeur et faibles volumes, d'autre part. On pourrait établir des indicateurs normalisés séparés pour chacune de ces deux catégories. Ceci exigerait une division claire des opérations entre les deux catégories (ce qui n'est peut-être pas simple partout), une réflexion sur la pertinence des indicateurs par rapport à chaque catégorie, et une adaptation des systèmes de gestion pour produire avec fiabilité des indicateurs séparés.

Une troisième option consisterait à établir, à l'avenir, tant les objectifs environnementaux que les indicateurs au niveau des grands 'business groups' ; de cette façon, on pourrait aligner la structure du rapport sur celle du groupe – et définir des indicateurs plus ciblés, visant les impacts principaux de chaque ligne d'activité. Nous sommes assez favorable à cette troisième option, à condition toutefois que l'entreprise garde quelques objectifs au niveau du groupe (par exemple, les émissions de CO_2, ou la réduction de la consommation d'eau provenant de « sources précieuses ») – et continue à fournir certains indicateurs consolidés (par exemple, les émissions totales de métaux dans l'air et dans l'eau et la charge toxique correspondante).

En attendant que ce système soit au point (cela exigera de nombreuses adaptations au niveau du système de gestion de l'environnement), nous suggérons de continuer à utiliser la tonne de métal produit comme unité de référence, même si elle n'est pas parfaite ; de tester des indicateurs normalisés sur base de quelques unités économiques pendant quelques années, pour voir si cela apporte quelque chose en matière d'information ; et aussi de tester les nouveaux indicateurs basés sur les 'business groups' de façon interne pendant un an ou deux avant de passer à leur publication, afin d'en assurer la qualité.

8.6. Indicateurs de performance des produits

8.6.1. LE DÉFI POSÉ PAR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES PRODUITS

Développer des indicateurs de performance concernant les produits constitue un défi important. Il suffit de songer à la diversité des produits vendus par Umicore et des applications qui en sont faites, qui vont des applications les plus simples (métaux de base, produits de base pour la construction, …) aux applications très spécialisées, de haute technologie (par exemple, l'opto-électronique). De nombreux métaux différents sont utilisés ; ils sont produits sous différentes formes (poudres, sels, formes massives, …) ayant des propriétés physico-chimiques différentes; on peut les intégrer dans un tas de matériaux différents (alliages, composés métalliques) et de produits différents.

Il n'est donc pas aisé de développer des indicateurs de soutenabilité qui puissent être appliqués de façon cohérente à une telle variété de produits et d'applications, qui permettent de comparer leur performance, et de faire des choix stratégiques.

Le développement d'indicateurs de performance liés aux produits ayant un caractère 'universel' et transsectoriel constitue un défi encore plus important. Une telle entreprise devrait commencer par le développement d'une approche universelle à l'évaluation de la soutenabilité d'un produit – mais au vu de l'infinie variété des produits disponibles sur nos marchés, même ceci n'est peut-être pas possible, ou ne donnerait pas de résultats significatifs.

Ces difficultés n'ont pas empêché Umicore de réfléchir à la question de la soutenabilité des produits. Nous présentons ci-dessous un résumé de ses efforts en la matière.

8.6.2. LE SYSTÈME UMICORE D'ÉVALUATION ET GESTION DES ASPECTS ESS DES PRODUITS[85]

Umicore a établi un cadre théorique pour l'évaluation de la soutenabilité des produits basé sur les principes suivants :

a) UNE BASE SCIENTIFIQUE SOLIDE À TOUTE ÉVALUATION

Umicore cherche à développer des modèles et instruments pour l'évaluation systématique des risques posés par ses produits et leurs applications, sur une base scientifique solide. Pour ce faire, l'entreprise contribue au financement d'instituts de recherche internationaux liés à l'industrie[86] ; mène parfois ses propres recherches sur des sujets pour lesquels les connaissances scientifiques sont insuffisantes[87] ; et maintient des contacts avec la communauté scientifique en vue d'identifier les sujets

[85] Source: Umicore – rapport 'environnement et sécurité 2001'.
[86] par ex. le European Copper Institute (ECI), le Cobalt Development Institute, l'International Lead Zinc Research Organisation (ILZRO).
[87] par ex. des études d'évaluation de l'impact potentiel de l'exposition au cobalt et au germanium sur la santé des travailleurs, et de l'impact de l'exposition au cadmium sur la fonction rénales des travailleurs.

d'inquiétude à un stade précoce. Le groupe s'implique aussi activement dans le développement de la réglementation, en particulier en ce qui concerne le développement de méthodes d'évaluation des risques appropriées pour les produits métalliques[88].

b) IDENTIFICATION ET COMMUNICATION DES RISQUES

L'identification des risques (ou plutôt des dangers, 'hazards' en anglais) est la première étape du processus de gestion des risques. Elle consiste en « l'identification des effets adverses qu'une substance a la capacité inhérente de causer » (Van Leeuwen 1995:3). Cela implique de rassembler et d'évaluer des données sur les différents types d'effets négatifs sur la santé ou l'environnement qu'un métal ou un produit chimique peut produire, sur base de ses propriétés intrinsèques ; ainsi que sur les conditions d'exposition dans lesquelles ces effets peuvent se produire. Cette phase d'identification des dangers est généralement complétée par deux autres étapes : l'évaluation des effets (évaluation dose-réponse, permettant de déterminer des paramètres tels que la NOEC ou la PNEC[89]) ; et l'évaluation de l'exposition (c'est-à-dire l'évaluation des « concentrations ou doses auxquelles peuvent être exposés les populations humaines ou des compartiments de l'environnement ») (Van Leeuwen 1995:4).

De telles connaissances sont apportées par les études scientifiques du type de celles que nous venons de mentionner. Umicore cherche ensuite à partager ces connaissances en décrivant les propriétés dangereuses de ses produits dans des 'fiches de sécurité des matériaux', qui sont régulièrement mises à jour et communiquées non seulement à l'intérieur du groupe, mais aussi à l'extérieur, à tous les utilisateurs de ses produits.

c) EVALUATION DES RISQUES DES PRODUITS ET DE LEURS APPLICATIONS

La caractérisation du risque, quatrième étape de l'approche classique à la gestion des risques, résulte de l'intégration des trois premières étapes mentionnées ci-dessus. Elle consiste en « une estimation de l'incidence et de la sévérité des effets adverses dans une population humaine ou un compartiment de l'environnement, susceptibles de se produire en raison d'une exposition effective ou prédite à une substance », et « peut comporter une estimation du risque, soit une quantification de sa probabilité de survenance » (van Leeuwen 1995:4-5).

De telles connaissances sont aussi apportées par des études scientifiques, centrées sur d'autres éléments. Là où l'identification des dangers se focalise sur les propriétés intrinsèques des substances, cette étape se concentre sur la relation entre les niveaux

[88] Ainsi, par exemple, dans le cadre du programme européen d'évaluation des risques posés par les produits chimiques et de la préparation de la nouvelle directive 'Produits Chimiques', Umicore a joué un rôle important dans l'étude des méthodes d'évaluation du risque, et dans l'adaptation de méthodes initialement développées pour des substances organiques à l'évaluation des risques posés par les métaux (prise en compte de la biodisponibilité, notamment). Ceci a contribué à rendre la méthodologie retenue plus pertinente.

[89] La NOEC ou "no observed effect concentration" s'utilise en toxicologie humaine ou animale. La PNEC ou "predicted no effect concentration" s'utilise pour différents compartiments de l'environnement en écotoxicologie.

d'exposition attendus et les niveaux des effets potentiels – et par conséquent sur les applications à des produits : c'est en effet la façon dont un produit est utilisé qui détermine comment, où et dans quelle mesure l'exposition peut se produire.

d) EVALUATION DE LA SOUTENABILITÉ ET AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DU PRODUIT

Umicore a élaboré un projet de 'schéma d'évaluation ESS des produits' (Umicore 2002b:14) qui évalue les produits de manière intégrée par rapport à quatre paramètres : l'énergie, les matériaux utilisés, l'impact sur l'homme et l'environnement, et enfin la durabilité et la longévité du produit. Cette approche repose entre autres sur une analyse du cycle de vie, et sur l'identification des dangers et l'évaluation des risques (comme décrites ci-dessus).

Il nous faut toutefois préciser que cette approche reste encore au stade théorique à l'heure actuelle. De plus, elle n'est considérée que comme une étape intermédiaire dans le développement d'outils de soutenabilité ESS. Et puisque la soutenabilité ne comporte pas que des aspects liés à l'environnement et la sécurité, un système de notation ('scoring') de la soutenabilité des produits est aussi sur le banc d'essai. Ce système plus complet inclut des éléments d'évaluation des risques, des aspects techniques, écologiques et économiques, et des paramètres de durabilité. Il a notamment été utilisé pour comparer la performance de différents types de batteries – à la suite de quoi Umicore a décidé d'arrêter la production de cadmium dans son usine de Balen, étant parvenue à la conclusion que les batteries nickel-cadmium, bien que largement utilisées, sont moins soutenables que d'autres types de batteries rechargeables.

Il reste qu'on peut se poser la question de savoir s'il est possible de développer une approche universelle à l'évaluation de la soutenabilité des produits – ou s'il vaut mieux faire cette évaluation sur une base *ad hoc*. A tout le moins, une approche *ad hoc* semble s'imposer pour l'évaluation de la performance technique (que l'on peut assimiler jusqu'à un certain point à un « indicateur sociétal », puisqu'elle reflète le service rendu à la société, ou la contribution du produit à la qualité de la vie). Cette performance technique ne peut elle-même être définie que pour un couple produit-application – puisque la performance sera appréciée différemment selon ce que l'on cherche à faire du produit.

8.6.3. QUELQUES SUGGESTIONS POUR LA SUITE

La question de l'évaluation de la soutenabilité des produits, et de la traduction des résultats de cette évaluation en indicateurs de performance, est un sujet vaste qui doit encore faire l'objet de beaucoup de recherches. Nous ne nous y étendrons pas – mais souhaiterions simplement exprimer quelques réflexions par rapport à l'examen de l'approche d'Umicore.

a) RECONNAISSANCE ET APPLICATION DU PRINCIPE DE PRÉCAUTION

L'approche d'Umicore étant basée sur une « solide fondation scientifique », son attitude officielle est de « refuser les évaluations de produits, les interdictions ou

autres restrictions de mise sur le marché non basées sur des preuves scientifiques et des fondations techniques » (Umicore 2002b:19).

Cette approche est sensée du point de vue économique, mais pourrait être aménagée pour faire un peu de place au principe de précaution. Ce principe ne permet pas d'interdire un produit ou d'en restreindre l'usage sans aucune preuve scientifique – mais il recommande de ne pas attendre des certitudes scientifiques si l'on a des motifs raisonnables de penser qu'un manque de précaution pourrait conduire à des dommages sévères ou irréversibles. On admet généralement à présent que :
l'adoption de nouvelles technologies progresse beaucoup plus rapidement que la capacité scientifique à en évaluer les impacts ;
il peut s'écouler beaucoup de temps entre le moment où un risque technologique est soupçonné et le moment où il est scientifiquement prouvé – et parfois encore plus de temps entre la disponibilité des premières preuves scientifiques et le moment où l'industrie et/ou les autorités agissent pour éliminer ou atténuer le risque[90].

D'une certaine façon, l'entreprise applique déjà le principe de précaution en menant une « veille technologique » par l'intermédiaire de ses contacts dans la communauté scientifique. A un certain moment, elle pourrait considérer qu'une reconnaissance « officielle » du principe pourrait améliorer la crédibilité de son engagement au développement durable. C'est un pas qu'a franchi Novo Nordisk – mais il n'est pas courant dans une industrie qui reste très méfiante à l'égard du principe de précaution.

b) PLUS DE PLACE POUR LA RECHERCHE INDÉPENDANTE DE L'INDUSTRIE

Parlant de crédibilité, il serait aussi utile de prendre en compte la méfiance croissante d'une partie du public à la recherche scientifique financée (entièrement ou substantiellement) par l'industrie. Dans un article consacré à sa philosophie de gestion des produits, Umicore écrit qu'elle est « impliquée avec des groupes [liés aux métaux de base] dans une évaluation complète et volontaire des risques liés à la plupart des métaux produits (cuivre, plomb, cobalt), évaluations qui sont **conçues pour confirmer que les produits sont sûrs**, du point de vue de la production et de l'utilisation » (2002b:16). Il n'est pas notre intention de douter de la validité ou de la fiabilité de ces recherches – mais nous voudrions signaler que la formulation choisie illustre bien ce que craignent certains observateurs sceptiques : à savoir que les études scientifiques sponsorisées par l'industrie sont conçues pour confirmer **que** les produits sont sûrs – plutôt que pour chercher à savoir **si** ils sont sûrs.

Alors que la politique d'Umicore, qui finance des recherches sur base volontaire pour identifier et mieux gérer les risques associés à ses produits, est tout à fait louable, et témoigne de l'engagement du groupe à la responsabilité et la soutenabilité, l'accent quasi-exclusif qu'il place, dans sa communication, sur la recherche financée par l'industrie pourrait être mal perçu par certains observateurs. Il serait donc utile, pour la crédibilité, de faire plus de place aux résultats d'études financièrement indépendantes de l'industrie (pour autant qu'il en existe encore !). Ce serait aussi un pas dans la reconnaissance du principe de précaution.

[90] Voir à ce sujet l'étude de l'Agence Européenne de l'Environnement (EEA 2001).

c) DÉFINITION D'UN MODÈLE INTÉGRÉ D'ÉVALUATION DE LA SOUTENABILITÉ DES PRODUITS

Comme nous l'avons signalé, nous n'avons pas l'intention de proposer un outil détaillé d'évaluation de la soutenabilité des produits, ni d'indicateurs spécifiques aux produits. Simplement, sur base d'une analyse de la présentation des outils en cours de développement chez Umicore (dans le rapport 'environnement' 2001), nous voudrions formuler les remarques suivantes.

Le système actuel repose sur trois outils distincts : un schéma d'évaluation ESS des produits, d'autres outils d'évaluation et un système de notation de la soutenabilité. La façon dont ces outils sont intégrés n'est pas claire. Il serait probablement utile de procéder à l'intégration des outils existants, afin de disposer d'un outil plus cohérent et plus complet comprenant :

- un système d'évaluation des aspects liés à la santé et l'environnement ;
- un système d'évaluation de la performance du produit (en termes techniques, par rapport à une application donnée) ;
- un système d'évaluation économique (prix pour l'utilisateur).

Une méthodologie devrait être établie pour l'évaluation de chaque critère, avec plus ou moins de détails selon la possibilité plus ou moins grande de standardiser l'approche. Une méthode de notation claire, pour chacun des critères, devrait en faire partie, pour assurer une certaine cohérence aux évaluations. Enfin, une méthodologie de notation pourrait être élaborée pour évaluer la soutenabilité dans son ensemble, et/ou pour chacun des trois aspects séparément. On peut soit attribuer un poids à chaque critère et chaque aspect, soit utiliser une méthode d'évaluation multi-critères, qui serait moins réductrice.

Si un tel outil était disponible, chaque 'business group' pourrait entreprendre l'auto-évaluation de ses principaux produits, en fonction de priorités et de délais discutés avec chacun d'entre eux. Par rapport à l'option de faire effectuer les évaluations par une équipe (ou une seule personne !) opérant à partir du siège central, cela permettrait à l'entreprise de progresser assez rapidement dans la voie de la gestion responsable des produits. (Le département ESS assurerait la cohérence de l'exercice en formant les 'business groups' à l'utilisation de l'outil, en donnant une assistance en cours de réalisation, et en révisant les évaluations envoyées par les différents groupes.) Comme chez ICI, l'accomplissement d'un certain nombre d'évaluations dans un certain délai pourrait devenir un objectif, à mesurer par un indicateur de performance.

9. Transition vers un rapport 'développement durable' : autres recommandations

Après un chapitre 7 consacré aux conditions préalables à l'adoption d'un rapport élargi, et un chapitre 8 consacré spécialement aux indicateurs de performance, ce chapitre 9 est consacré à d'autres aspects pratiques liés à la transition vers un rapport de développement durable: la définition d'objectifs et de priorités ; le format, la structure et le contenu du rapport ; la présentation des indicateurs de performance ; la planification et étapes-clefs pour l'introduction des nouveautés. Ces recommandations s'inspirent notamment des orientations générales de la GRI (qui comportent bien plus qu'une simple liste d'indicateurs), ainsi que d'exemples de bonnes pratiques puisés dans les sept rapports d'entreprises analysés à titre de comparaison.

9.1. Objectifs, priorités et limites du rapport

Nous avons vu, au chapitre 2 (point 2.3.2.), que le rapport de développement durable peut remplir diverses fonctions :

- celle d'outil d'information, à destination de publics internes et externes ;
- celle d'outil de dialogue avec les parties prenantes ;
- celle d'outil de gestion du risque et de gestion d'image ;
- celle d'outil de gestion stratégique ;
- et celle d'instrument de référence (de 'benchmarking').

Même si toutes ces fonctions interviennent à des degrés divers, il est important pour l'entreprise de déterminer quels objectifs elle poursuit dans la publication d'un rapport de développement, et quelles fonctions, parmi celles évoquées ci-dessus, elle veut privilégier. Avoir une vision claire des objectifs et des priorités dans la poursuite de ceux-ci l'aidera grandement dans l'élaboration du rapport.

Les objectifs généraux étant définis, il sera beaucoup plus aisé de déterminer également quels groupes de parties prenantes constituent la cible prioritaire du rapport. L'entreprise pourra se référer à la classification des parties concernées qu'elle aura choisi de retenir (quelques suggestions à cet égard sont formulées au chapitre 4), et identifier quelques groupes prioritaires en ce qui concerne le rapport. Ce sont ces groupes-là qui seront associés à la préparation du rapport, à la détermination de ce qui constitue l'information essentielle, et à l'élaboration d'un nombre limité d'indicateurs pertinents.

Enfin, il sera utile d'établir dès le départ les limites du rapport, c'est-à-dire les opérations qui sont couvertes ou exclues du champ du rapport. La plupart des entreprises choisissent de limiter le 'reporting' aux filiales et aux activités sur lesquelles elles exercent un contrôle opérationnel direct. C'est le cas actuellement pour le rapport 'environnement', et nous recommandons à Umicore de s'en tenir à cette ligne : il est déjà suffisamment compliqué de récolter des informations fiables de filiales directes détenues dans le monde entier, et il serait peu raisonnable de vouloir à court ou moyen terme englober d'autres opérations. Ceci dit, rien n'empêche

d'essayer de faire appliquer des éléments de la politique de développement durable à d'autres opérations.

La définition des limites porte aussi sur les ambitions de l'entreprise quant au rapport de développement durable, et sur les ressources qu'elle désire y consacrer. Comme le fait remarquer SustainAbility (2003b), "better to establish a realistic ambition – one that fits with your experience in reporting and with your corporate vision of CSR[91] – than to overreach and end up with a hollow report which lacks substance and credibility."

9.2. Format, structure et contenu du rapport

Sur base de notre analyse d'un certain nombre de rapports de développement durable, ainsi que des conclusions de l'étude *Trust Us* menée en 2002 par SustainAbility et le PNUE (qui porte sur 100 rapports dont 50 analysés en détail), nous formulons ci-dessous quelques suggestions qui pourraient être utiles à Umicore.

9.2.1. TAILLE ET FORMAT DU RAPPORT

Le rapport ne doit pas être trop long. Selon l'étude *Trust Us* (SustainAbility/UNEP 2002:31), la taille moyenne des rapports de développement durable analysés est de… 86 pages, soit une augmentation de 45% par rapport à il y a deux ans. Les auteurs de l'étude critiquent cette tendance à produire des 'annuaires téléphoniques', car le lecteur noyé sous l'information n'y voit pas nécessairement plus clair. Par ailleurs, il faut aussi tenir compte des coûts d'élaboration et de vérification du rapport, qui augmentent avec sa taille.

Dès lors, nous préconisons de s'en tenir à une taille 'raisonnable'. Pour référence, le rapport 'environnement et sécurité' 2002 d'Umicore comporte 52 pages, dont 22 consacrées à des informations spécifiques à des sites individuels d'activité. Si l'on retire du rapport global l'information relative aux sites[92], ce que nous conseillons, on devrait pouvoir, même en étendant le champ du rapport à tous les aspects du développement durable, s'en tenir à une soixantaine de pages.

L'utilisation judicieuse d'internet devrait contribuer à une limitation de la taille du rapport. L'entreprise pourrait en effet opter pour une version imprimée relativement 'mince' combinée à une version internet offrant l'accès à des détails supplémentaires[93]. Le rapport de développement durable serait alors disponible :

- sur papier ;
- en format PDF reproduisant exactement la version imprimée, et téléchargeable depuis le site internet de l'entreprise ;

[91] Corporate social responsibility.
[92] Celle-ci resterait disponible à la fois dans les rapports de sites et dans la section 'relations avec les communautés' du site internet.
[93] C'est notamment l'approche adoptée par Rio Tinto pour son rapport 2002.

- en format HTML, reprenant la structure et les textes de base de la version imprimée tout en offrant la possibilité d'accéder à des documents et détails supplémentaires au moyen d'hyperliens.

Ce format permettrait notamment de donner accès aux documents importants concernant la stratégie, les politiques, la gouvernance – qui sont importants mais aussi, il faut l'avouer, assez ennuyeux à lire. Ces documents pourraient ainsi être publiés une seule fois, après leur adoption, sans être republiés chaque année. Les hyperliens, ou (sur papier) des références aux sections concernées du site internet, permettraient au lecteur de retrouver ces documents selon ses besoins.

9.2.2. STRUCTURE ET CONTENU

Le rapport devrait avoir :

- une structure très claire, permettant aux lecteurs de trouver rapidement l'information qui les intéresse ;
- une structure assez stable, élaborée avec soin pour en permettre l'utilisation pendant de nombreuses années, ce qui créerait une certaine 'familiarité' et permettrait aux lecteurs des comparaisons rapides entre les rapports de différentes années.

Sur base de notre analyse des pratiques d'autres entreprises, nous suggérons l'adoption d'une structure telle que celle-ci :

- Table des matières
- Introduction
  - message de l'administrateur délégué
  - portée et limites du rapport
  - aperçu de l'année écoulée
  - profil de l'entreprise
- Stratégie et priorités en matière de développement durable
- Thème central choisi pour le rapport
- Performance environnementale
- Responsabilité sociale
- Performance économique
- Documents complémentaires
  - déclaration du vérificateur ou de l'auditeur indépendant
  - tableaux de données supplémentaires
  - définitions et acronymes
  - index GRI[94]

[94] Il s'agit d'un tableau synthétique permettant de visualiser quels éléments du rapport standard et quels indicateurs de la GRI, ont été repris dans le rapport – et de les situer (par la mention du ou des numéros de page où l'on trouve l'information).

La section « portée et limites du rapport » établirait quelles entités sont incluses dans le 'reporting', et aussi – c'est très important pour la compréhension des chiffres – ce qui a changé dans la structure de l'entreprise par rapport à l'année précédente. Les acquisitions, désinvestissements et fusions posent des problèmes en matière de 'reporting' (surtout environnemental) : les variations de la taille de l'entreprise, l'évolution quantitative et qualitative du 'mix de produits', ont un impact important sur les émissions, la production de déchets, etc. Si l'on n'en tient pas compte, on peut fausser l'interprétation des données par les observateurs externes. Il est donc parfois nécessaire de procéder au réajustement rétroactif de certaines données – ce qui est parfaitement licite, mais doit être expliqué dans cette section du rapport.

La section « aperçu de l'année écoulée » présenterait, sur une ou maximum deux pages, un résumé de la performance économique, environnementale et sociale, ainsi que les événements les plus marquants de l'année par rapport à la problématique du développement durable[95], et d'éventuelles distinctions reçues de l'extérieur (prix, admission à de nouveaux indices de développement durable, …).

Le « profil de l'entreprise » comporterait une brève présentation de l'identité du groupe, de ses activités, de leur localisation géographique, de ses principaux produits et de leurs applications. Cette dernière partie pourrait s'inspirer du rapport 2002 de BHP Billiton, dont la section « Our resources at work » (2003:59-60) présente les produits et leurs applications par secteur industriel, sous forme de matrice. Ce format met particulièrement bien en évidence la valeur créée pour la société par les produits de l'entreprise.

La section « stratégie et priorités en matière de développement durable » résumerait les engagements, la stratégie, les politiques menées et la structure de gouvernance du groupe en rapport avec le développement durable, de même que son attitude par rapport à l'implication des parties prenantes, les principaux systèmes de gestion, l'approche en matière de 'reporting', les mécanismes d'audit interne et externe, et les objectifs en matière de soutenabilité. Les nouveaux documents importants par rapport à ces questions seraient publiés dans cette section ; des références seraient faites à la localisation des autres documents pertinents sur le site internet. Cette section devrait adopter une vision tournée vers l'avenir, et non centrée sur le passé.

Nous suggérons également d'adopter pour chaque rapport un « thème central », qui changerait d'année en année et se concentrerait soit sur l'un des objectifs retenus, soit sur d'autres thèmes liés au développement durable qui constituent un défi particulier pour l'entreprise. Le thème serait illustré par quelques articles et études de cas rédigés par des personnes issues du conseil d'administration et de l'entreprise, mais aussi des experts indépendants et/ou des représentants de parties prenantes extérieures à l'entreprise. Ceci assurerait un traitement ouvert et équilibré du thème choisi, ouvrant la possibilité d'en cerner les enjeux pour différents acteurs. Ici aussi, il faudrait veiller à mettre en évidence la vision et les défis futurs de l'entreprise, et ne pas se cantonner aux réalisations passées.

[95] Shell intitule cette section de son rapport « Highlights and lowlights », puisque tous les événements et développements qui y sont présentés ne sont pas positifs.

Les sections consacrées à la performance en matière économique, environnementale et sociale présenteraient :

- d'un côté, un rapport sur les progrès accomplis (ou pas !) dans la réalisation des objectifs (appuyé par des indicateurs quantitatifs et/ou une évaluation qualitative), suivi d'une section présentant des indicateurs non liés aux objectifs ; on y ferait aussi référence à tous les documents stratégiques ou autres pertinents par rapport au domaine concerné ;
- de l'autre côté, des études de cas et articles « sur invitation » (ici aussi, une contribution de parties prenantes extérieures sur un domaine particulier peut augmenter l'intérêt du rapport), qui illustreraient des questions essentielles liées au développement durable et les actions entreprises, et viendraient ainsi compléter les indicateurs – sans toutefois s'y mêler, ce qui est à notre avis indispensable à la clarté du rapport.

Les « tableaux de données supplémentaires » montreraient certains détails et la ventilation de certaines données en rapport avec les indicateurs de performance – et éventuellement certaines données spécifiques aux sites que l'entreprise choisirait de garder dans le rapport global. Ainsi, par exemple, des tables de données pourraient montrer le détail des émissions de métaux dans l'air et dans l'eau, avec la charge toxique correspondante ; ou encore, le détail des vecteurs d'énergie utilisés.

9.2.3. UTILISATION DES LIGNES DIRECTRICES DE LA GRI

A la fin du chapitre 2, nous avons présenté les avantages d'une utilisation des lignes directrices de la GRI. Elles nous semblent un excellent outil, tant pour des entreprises qui se lancent pour la première fois dans la publication d'un rapport de développement durable, que pour celles qui souhaitent étendre le champ de leur rapport[96]. Les recommandations faites dans ce chapitre s'en inspirent largement. Toutefois, nous notons également que tous les rapports d'entreprises que nous avons examinés prennent des libertés (plus ou moins importantes) par rapport à ces lignes directrices. Ce qui nous semble le plus important est de respecter l'esprit du document, et les grands principes devant présider à la rédaction du rapport : transparence, pertinence, exactitude, neutralité, etc.[97]

Pour le reste, et notamment dans le choix des indicateurs, la flexibilité est de mise. Les lignes directrices peuvent être appliquées là où elles servent bien les objectifs de l'entreprise, mais ne doivent pas constituer un cadre trop contraignant.

9.3. Présentation des indicateurs de performance

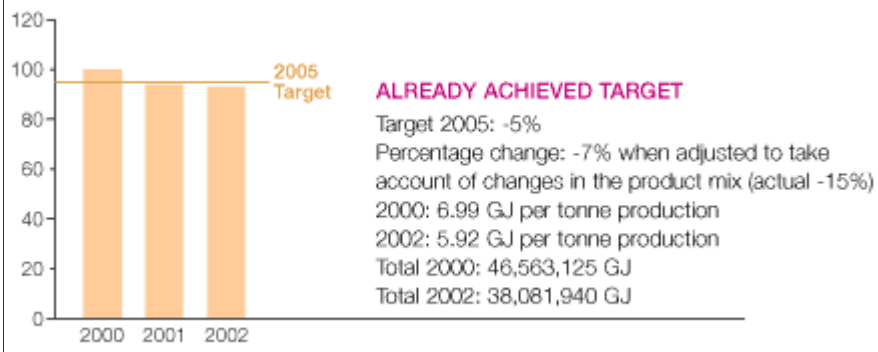
Le chapitre 8 était consacré à l'étude des indicateurs de performance en vue de la sélection d'un nombre raisonnable d'indicateurs pertinents. Cette section abordera brièvement la question de la présentation des indicateurs au sein du rapport.

[96] L'étude *Trust Us* mentionne que les organisations qui publient leur premier rapport sur base de ces lignes directrices « démarrent à un niveau supérieur à celui de beaucoup de leurs prédécesseurs » (SustainAbility/UNEP 2002:14).
[97] Pour rappel, ces principes sont exposés au point 2.3.3. et expliqués à l'annexe III.

Parmi les rapports analysés dans le cadre de ce travail, il nous est apparu que le rapport d'ICI dépassait tous les autres en matière de présentation des indicateurs de performance. Nous suggérons à Umicore d'adopter une présentation similaire dans ses rapports futurs – certainement en ce qui concerne les indicateurs environnementaux, et éventuellement dans d'autres domaines aussi, lorsque les indicateurs s'y prêtent. Voici un exemple de présentation d'indicateur, suivi d'une analyse de ses principales caractéristiques et de ce qui en fait la valeur :

Energy Use

GJ per tonne production – percentage change from 2000



Our energy use from all sources including purchased electricity, divided by production tonnage. We have assessed the proportion of renewable energy within our total energy usage and determined it to be about 1.7%. Because this is so low, we have concluded that it is better to pursue overall energy reduction targets as a means of reducing carbon dioxide emissions rather than increasing purchases of renewable energy. We will continue to monitor the level of renewable energy we use.

From: *ICI Sustainability Report 2002* – Environment section

- Les objectifs sont établis à cinq ans (ce qui correspond à l'approche d'Umicore pour ses objectifs ESS).
- Les objectifs sont établis en % par rapport à une référence normalisée plutôt qu'établis en valeur absolue – ce qui permet l'indépendance par rapport aux fluctuations du niveau d'activité.
- La valeur de référence normalisée est de 100 ; la performance des années ultérieures est représentée dans un graphique sous forme d'index, ce qui donne une lisibilité immédiate de l'évolution des choses.
- L'objectif à cinq ans est représenté sous forme d'une ligne dans le graphique – donc on voit immédiatement ce vers quoi l'on tend, et si la tendance actuelle se rapproche de l'objectif.
- L'unité de mesure de l'indicateur est clairement indiquée au-dessus du graphique (un élément qui fait parfois défaut dans les rapports d'Umicore).

- La légende située à côté du graphique spécifie :
  - les réalisations par rapport à l'objectif (retard dans la mise en œuvre, prise d'avance dans la mise en œuvre, objectif atteint) ;
  - ce que représente l'objectif à cinq ans par rapport à la valeur de référence, en pourcentage ;
  - le pourcentage de changement réalisé par rapport à la valeur de référence, (a) prenant en compte les ajustements liés aux changements dans le mix des produits et (b) effectif (c'est-à-dire sans cet ajustement) ;
  - la valeur normalisée de l'indicateur (unités par tonne de production) pour l'année de référence et l'année du rapport ;
  - la valeur absolue de l'indicateur (unités totales) pour l'année de référence et l'année du rapport.
- Le graphique est suivi d'un texte bref apportant des informations complémentaires (par exemple, explication de la signification de l'indicateur et/ou des unités de mesure ; information contextuelle non contenue dans le graphique ; commentaires sur l'évolution de l'indicateur et les facteurs explicatifs sous-jacents ; référence à d'autres détails fournis dans les tableaux de données supplémentaires).

On dispose ainsi, dans un format très compact, de toute l'information utile à la compréhension de la performance de l'entreprise.

Pour conclure, soulignons aussi qu'il serait souhaitable, dans la présentation des indicateurs, d'établir certains liens entre les différentes sections (environnementale, économique, sociale) du rapport. Certaines données sociales, par exemple, peuvent être mieux interprétées si elles sont lues en rapport avec des données économiques ; de même pour les données environnementales, qui ont aussi des liens avec les données économiques ; et des thèmes tels que la responsabilité en matière de produits touchent à la fois à l'environnement, au social et à l'économique. Il est donc utile que les commentaires se rapportant aux indicateurs mettent ces liens en évidence, et renvoient éventuellement le lecteur vers d'autres pages du rapport. Cela briserait la segmentation un peu excessive du format du rapport de la GRI.

9.4. Planification et étapes-clefs pour l'introduction de nouveaux éléments

La transition d'un rapport d'environnement à un rapport de développement durable s'effectue généralement par étapes. Un schéma assez classique (même s'il n'est pas unique – chaque entreprise progresse en fonction des spécificités de son activité) est le suivant :

1. les premiers rapports se concentrent sur les questions environnementales ;
2. on y ajoute les aspects relatifs à la santé et la sécurité ;
3. on y ajoute les aspects liés à la gestion des produits, vus comme une extension aux aspects ESS ;

4. les aspects relatifs à la gouvernance prennent plus d'importance[98] ;
5. on publie des engagements et des politiques touchant à tous les aspects de la soutenabilité ;
6. on introduit des indicateurs de performance sociale, et parfois économique.

Dans cette progression, Umicore a déjà atteint la troisième étape. Pour la suite, voici quelques suggestions.

Avant tout, il semble important de mettre en place au moins une partie des 'conditions préalables' qui ont fait l'objet du chapitre 4 (de façon générale) et du chapitre 7 (de façon spécifique à Umicore) – à commencer par la définition d'une stratégie relative aux aspects sociaux du développement durable. L'appui du conseil d'administration dans cette démarche serait appréciable. Une fois la stratégie définie (ainsi qu'un budget pour entamer sa mise en œuvre), le reste peut suivre : information et formation au sein de l'entreprise, implication des parties prenantes concernées par la stratégie, ce qui doit permettre la définition concertée d'objectifs d'abord, d'indicateurs de performance, procédures et codes de conduite ensuite. L'adaptation des systèmes de gestion viendra en appui des autres décisions.

Dès que l'entreprise a défini sa stratégie et entamé les démarches de mise en œuvre, l'information peut être communiquée dans le rapport – que l'on peut dès lors rebaptiser 'rapport de développement durable'. L'annonce de la stratégie doit s'accompagner d'une vue prospective des activités de développement durable de l'entreprise pour les années à venir. Par la suite, des éléments nouveaux viendront s'ajouter au rapport, année après année, au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie : publication d'objectifs, progrès accomplis dans la définition de procédures et l'établissement de systèmes de gestion, études de cas sur des réalisations concrètes, nouveaux indicateurs, etc. L'important est de montrer les progrès réalisés, et de se tenir (si possible) au calendrier établi lors de l'annonce initiale.

[98] Indépendamment d'une certaine logique dans la progression des thèmes, ce sujet était fortement développé dans les rapports sur l'année 2002 à cause des scandales multiples qui ont éclaté cette année.

10. Conclusions générales

Dans la première partie de ce travail, nous avons examiné la justification pour une entreprise d'élargir son projet de développement durable, et l'objet de son rapport, aux dimensions sociales et économiques. En conclusion cette première partie (théorique) du travail, nous mettions en évidence le fait que l'élargissement du champ du rapport de développement durable – qui n'est envisageable que si toute la stratégie de développement durable connaît une extension – comporte des avantages pour l'entreprise (une 'valeur ajoutée'), mais aussi des contraintes et des coûts. Nous préconisions donc (dans l'optique d'une entreprise dont les ressources sont limitées) un élargissement graduel à la fois du projet de développement durable et de l'objet du rapport.

A la fin de cette deuxième partie portant sur l'étude du cas du groupe Umicore, nous ne pouvons que confirmer ces conclusions. Umicore est une multinationale de taille moyenne, relativement modeste par rapport aux 'grandes multinationales'. Elle ne dispose pas des moyens de Shell ou de BP, qui consacrent des ressources considérables à leurs politiques et leurs rapports de développement durable – en réponse à des problèmes tout aussi considérables d'image publique accentués par leur notoriété.

Le fait de ne pas disposer de ressources illimitées ne doit pas freiner Umicore dans son projet de développement durable. Simplement, l'entreprise devra ajuster ses ambitions à ses moyens (ce qui constitue en soi un gage de soutenabilité) – et ne pas s'engager à réaliser plus qu'elle ne peut le faire. Dans cette optique, la mise en œuvre graduelle d'une stratégie clairement définie et adaptée à la situation particulière de l'entreprise constitue la meilleure approche, permettant de garantir un haut niveau de qualité sans que les coûts ne deviennent injustifiables par rapport aux bénéfices obtenus par l'entreprise – et aux bénéfices générés pour la société.

Nous terminons par quelques recommandations de portée générale, qui n'ont pas nécessairement été formulées telles quelles aux chapitres précédents, mais découlent de tout le travail d'analyse effectué et s'inscrivent dans l'esprit de tout ce qui a été écrit précédemment.

ENGAGEMENT ET RÉALITÉ : UN EXERCICE DÉLICAT

Tout d'abord, il nous paraît important de ne pas promettre ce que l'entreprise ne pourra tenir, notamment en période de difficultés économiques. La stratégie et tous les plans de mise en œuvre ne doivent pas créer d'attentes excessives, qui seraient inévitablement déçues à un moment ou l'autre. Il faut trouver les mots justes pour prendre des engagements réels, tout en mettant certaines limites aux attentes des parties concernées (qui de toute façon, ne pourraient être toutes satisfaites).

Pour prendre juste un exemple, il ne faudrait pas que les travailleurs s'imaginent que, parce qu'on a annoncé un projet de développement durable, il n'y aura plus de licenciements ou de restructurations. L'élaboration d'une 'Charte Sociale de Développement Durable', et la communication au sujet du projet, représentent en fait

un exercice beaucoup plus délicat que l'élaboration d'une stratégie environnementale. Mais si les choses sont claires dès le départ, et que les parties concernées ont conscience du fait que certains équilibres doivent être trouvés entre des intérêts qui ne sont pas toujours convergents, les choses devraient bien se passer.

TRANSPARENCE ET DISPOSITION À RENDRE DES COMPTES : MÊME EN CAS DE CRISE

Transparence et honnêteté sont indissociables de l'adoption d'un projet de développement durable. Même en cas de crise, lorsqu'il se produit des choses embarrassantes pour l'entreprise, il faut veiller à ne pas se départir de ces principes : outre le fait qu'une bonne communication de crise permet de limiter nettement les dommages à la réputation d'une entreprise, le fait d'être pris en défaut peut ruiner des années d'efforts en matière de communication et de développement durable.

A titre de contre-exemple, citons le cas de Tokyo Electric Power (Tepco). Cette entreprise, la plus grande société privée d'électricité au monde, se présentait comme un parangon de vertu en matière de développement durable. Son président dirigeait aussi le comité sur la responsabilité sociale des entreprises de la plus grande fédération d'entreprises japonaise. Dans l'ouvrage récent *Walking the Talk : the Business Case for Sustainable Development* (Holliday et al. 2002), rédigé par trois chefs d'entreprise 'locomotives' du WBCSD, deux études de cas portent sur l'excellence des pratiques de Tepco.

Pourtant, en septembre 2002, l'entreprise a été reconnue coupable de falsification d'au moins 29 documents pour cacher des fuites dans certains réacteurs nucléaires de ses installations. En février, 13 de ses 17 réacteurs ont dû être arrêtés – et les autres cet été. Du coup, toute la région de Tokyo a été contrainte à une réduction drastique de sa consommation – et la crédibilité de l'entreprise est réduite à néant… (*The Economist* 2002d, 2003b)

IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES : PILIER D'UNE STRATÉGIE DURABLE

Avec la transparence et la disposition à rendre des comptes, l'implication des parties prenantes constitue vraiment l'un des piliers de la stratégie de développement durable. C'est elle qui assure l'adéquation du projet de l'entreprise aux attentes et valeurs de la société – et conditionne donc, dans une large mesure, son succès. L'entreprise qui déciderait de s'en passer risque en effet d'élaborer un très beau projet théorique, et une vision cohérente – mais complètement déconnectée de la réalité. Dans un tel scénario, la confrontation avec la réalité viendra tôt ou tard, et la chute peut être brutale.

Utilisons ici aussi un beau contre-exemple, celui de Monsanto. Robert (« Bob ») Shapiro, devenu CEO de Monsanto en 1995, élabore une formidable vision autour du concept de développement durable. « Pour lui, l'environnement court à la catastrophe. La biotechnologie va sauver la biosphère des périls écologiques » (Kempf 2003:116) – et les paysans pauvres du Tiers Monde de la famine. Shapiro partage sa vision avec les employés et crée énormément de motivation ; en 1998, l'entreprise adopte l'émouvant slogan « Food, health, hope ».

Deux 'détails' : d'abord, la vision et la stratégie de développement durable sont élaborées *a posteriori*, alors que des investissements absolument faramineux ont été consentis pour le développement de plantes génétiquement modifiées – et que l'entreprise voudrait commencer à vendre, mais se heurte partout (même au Etats-Unis) à beaucoup de scepticisme. Ensuite, personne dans la société au sens large n'a été consulté sur l'opportunité de développer les OGM ; on n'a pas débattu publiquement des risques. Au contraire, les scientifiques et leurs employeurs se sont arrangés pour qu'il y ait le moins de débats possible, afin de pouvoir vaquer à leurs travaux sans entraves. Résultat : la belle vision de Shapiro finit par se heurter à un mur, et malgré tous les efforts actuels de l'entreprise, il faudra au moins une génération avant que l'association du nom de Monsanto au concept de développement durable ne suscite pas hilarité ou révolte.

'Reporting' environnemental : pas de baisse de qualité

Au fur et à mesure que les entreprises élargissent le champ de leur rapport de développement durable, la qualité du 'reporting' environnemental a tendance à diminuer. C'est ce qu'ont constaté les auteurs du rapport *Trust Us* (SustainAbility/UNEP 2002:3-4).

Il serait dommage que quelque chose de semblable se produise chez Umicore : l'ajout d'une dimension sociale et économique ne doit pas se faire au détriment de la dimension environnementale. Ceci a une implication très claire : les ressources humaines et financières actuellement disponibles pour le 'reporting' environnemental ne doivent pas être 'détournées' au profit de nouvelles tâches. L'élargissement du projet et du rapport de développement durable ne pourra se faire dans de bonnes conditions que si des ressources complémentaires sont dégagées. (Ceci n'exclut bien entendu pas certains effets de synergie ou des économies d'échelle.)

Le 'greenwash' : une tentation à éviter

Nous conclurons sur une mise en garde contre tout ce qui pourrait mener à des accusations de 'greenwash', cette pratique qui consiste à donner l'impression au monde extérieur que l'entreprise fait beaucoup en matière de protection de l'environnement (et par extension, en matière de développement durable) – alors qu'elle mène surtout une action 'cosmétique', centrée sur les relations publiques.

Même des entreprises de bonne foi peuvent faire l'objet de telles accusations, tant certains activistes sont exigeants et méfiants à l'égard du monde des affaires. De telles accusations peuvent être évitées en restant modéré et modeste dans les affirmations faites dans le rapport ; et en mettant en évidence les efforts continus de l'entreprise pour améliorer sa performance, plutôt que des réalisations présentées comme 'le bout du chemin' sur la route du développement durable. Le développement durable constitue en effet une 'cible mouvante', plutôt qu'un objectif fixe.

Liste des acronymes

CMED	Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement
CSR	corporate social responsibility
EEA	European Environment Agency
EHS	environment, health and safety
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESS	environnement, santé et sécurité
EU	European Union
GMI	Global Mining Initiative
GRI	Global Reporting Initiative
ICC	International Chamber of Commerce
ICMM	International Council on Mining and Metals
IIED	International Institute for Environment and Development
ILO	International Labour Organisation
ISO	International Standards Organisation
IUCN	International Union for the Conservation of Nature
MMSD	Mining, Minerals and Sustainable Development
NGO	non-governmental organisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PVD	pays en voie de développement
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WWF	World Wildlife Fund

Bibliographie

N.B.: Les ouvrages et articles marqués (*) n'ont pas été consultés directement par l'auteur, mais sont cités par d'autres sources reprises ci-dessous et mentionnés dans le corps du travail.

Ouvrages et monographies

(Ouvrage collectif) (2003) – *L'entreprise surveillée*, ouvrage collectif du Cercle d'Ethique publié avec le concours de la fondation Bernheim, Centre Européen du Civisme, Bruylant, Bruxelles.

(Ouvrage collectif, édité par C.J. VAN LEEUWEN & J.L.M. HERMENS) (1995) – *Risk Assessment of Chemicals : An Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London.

(*) ADRIAANSE A. (1993) – *Environmental Policy Performance Indicators : a study on the development of indicators for environmental policy in the Netherlands*, Den Haag.

(*) AUSTIN Duncan & REPETTO Robert (2000) – *Pure profit: the financial implications of environmental performance*, World Resources Institute, Washington, DC.

BAULER Tom (1997) – *Les indicateurs de développement durable face aux enjeux de la communication*, travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Spécialisées en Gestion de l'Environnement, Université Libre de Bruxelles, année académique 1996-1997.

BHP Billiton (2003) – *Health Safety Environment and Community Report 2002*, BHP Billiton Ltd/BHP Billiton Plc, Melbourne/London. Available in print and on www.bhpbilliton.com.

BLUM Georges, BLUMBERG Jerald & KORSVOLD Age (1997) – *Environmental performance and shareholder value*, World Business Council for Sustainable Development, Geneva, Switzerland.

(*) CMED (Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement) (1987) – *Notre avenir commun*, Ed. du Fleuve 1988, Québec.

(*) COLLINS James & PORRAS Jerry (1994) – *Built To Last : Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York.

DEGREZ Marc (1998) – Notes distribuées au cours "Industrie, énergie et environnement", IGEAT, Université Libre de Bruxelles, DES en Gestion de l'Environnement. Viennent s'y ajouter des notes prises au cours, début 2003.

EEA (European Environment Agency) (2001) – *Late lessons from early warnings : the precautionary principle 1896-2000*, environmental issue report no. 22, EEA, Copenhagen.

Environics (2003a) – *Corporate Social Responsibility Monitor 2003*, Environics International, Toronto – un résumé de l'étude est disponible sur www.environicsinternational.com.

Environics (2003b) – *Global Campus Monitor 2003*, Environics International, Toronto – un résumé de l'étude est disponible sur www.environicsinternational.com.

FRANCISCO L. & VIGNERON J. (1996) – *La communication environnementale*, Ed. Economica, Paris.

(*) FRIEDMAN Milton (1962) – *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

GRI (Global Reporting Initiative) (2002) – *Sustainability Reporting Guidelines*, Amsterdam – available in print and on www.globalreporting.org.

(*) HARRIBEY Jean-Marie (1998) – *Le développement soutenable*, Economica, coll. Economie Poche, Paris.

HECQ Walter (2003a) – *Aspects économiques de l'environnement – Fascicule 1: Introduction à la macro-économie*, ref. D/2003/0098/051, Presses Universitaires de Bruxelles, Brussels.

HECQ Walter (2003b) – *Aspects économiques de l'environnement – Fascicule 4: Economie de l'environnement*, ref. D/2003/0098/073, Presses Universitaires de Bruxelles, Brussels.

HEEMSKERK Bert, PISTORIO Pasquale & SCICLUNA Martin (2002) – *Sustainable development reporting: Striking the balance*, World Business Council for Sustainable Development, Geneva.

(*) HENDERSON David (2001) – *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*, Institute for Economic Affairs, London.

HOLLIDAY Charles, SCHMIDHEINY Stephan & WATTS Philip (2002) – *Walking the Talk: the Business Case for Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.

ICI (2003) – *Sustainability Report 2002*, ICI Corporate Communications, London. Available in print and on www.ici.com.

IIED/WBCSD (International Institute for Environment and Development/World Business Council for Sustainable Development) (2002) – *Breaking New Ground: Mining, Minerals and Sustainable Development*, Earthscan Publications, London.

(*) IUCN/UNEP/WWF (International Union for the Conservation of Nature, United Nations Environment Programme, World Wildlife Fund) (1980) – *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*, IUCN, Gland, Switzerland.

(*) IUCN/UNEP/WWF (International Union for the Conservation of Nature, United Nations Environment Programme, World Wildlife Fund) (1991) – *Sauver la planète*, IUCN/UICN, Gland, Switzerland.

KEMPF Hervé (2003) – *La guerre secrète des OGM*, coll. « L'Histoire immédiate », Ed. du Seuil, Paris.

LIBAERT Thierry (1992) – *La communication verte*, Editions Liaisons, Paris.

Lonmin (2002) – *Corporate Accountability Report 2002*, Lonmin Plc, London. Available in print and on www.lonmin.com.

McNEILL John R. (2000) – *Something new under the sun: an environmental history of the twentieth century*, Penguin Books, London, 2001 (first published in the USA by W. W. Norton & Company Inc. 2000, first published in Great Britain by Allen Lane The Penguin Press 2000).

(*) MEADOWS D. H., MEADOWS D. L., RANDERS J. & BEHRENS W. (1972) – *The Limits to Growth*, Pan, London.

MULTIGNER Cédric (2002) – *Indicateurs de développement durable –Méthodes d'évaluation et outils de gestion: état des lieux et perspectives d'avenir*, mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de Licencié en Sciences Economiques, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, année académique 2001-2002.

Novo Nordisk (2003) – *Sustainability Report 2002*, Novo Nordisk A/S, Bagsvaerd, Denmark. Available in print and on www.novonordisk.com.

RENAUDIERE Philippe (2003) – *Aspects juridiques de l'environnment*, ref. D/2003/ 0098/035, Presses Universitaires de Bruxelles, Brussels.

Rio Tinto (2003) – *Social and environment review highlights 2002*, Rio Tinto Plc/Rio Tinto Ltd, London/Melbourne. Summary version available in print; full web-based report available on www.riotinto.com.

(*) RIST Gilbert (1998) – *Le développement: Histoire d'une croyance occidentale*, Presses de Science Po, Paris.

Shell (2003) – *Meeting the energy challenge: the Shell Report 2002*, Shell International BV/Shell International Ltd/Shell Oil Company, The Hague/London/New York. Available in print and on www.shell.com.

STEENHOUT Ann (2002) – *Ecotoxicologie*, notes distribuées au cours d'écotoxicologie, IGEAT, Université Libre de Bruxelles, DES en Gestion de l'Environnement.

SustainAbility/UNEP (2001) – *Buried Treasure: Uncovering the business case for corporate sustainability*, SustainAbility, London, UK.
Available on www.sustainability.com.

SustainAbility/UNEP (2002) – *Trust Us: The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting*, SustainAbility, London, UK.
Available on www.sustainability.com.

Teck Cominco (2003) - *2002 Sustainability Report*, Teck Cominco Ltd., Vancouver.
Available on www.teckcominco.com.

Umicore (2001a) – *Rapport annuel 2000 – Materials for a better life*, Umicore NV/SA, Bruxelles.

Umicore (2001b) – *Environment and Safety Report 2000 – On the Road to Sustainable Development*, Umicore NV/SA, Bruxelles.

Umicore (2002a) – *Annual Report 2001*, Umicore NV/SA, Bruxelles.

Umicore (2002b) – *Environment and Safety Report 2001 – Responsible towards future generations*, Umicore NV/SA, Bruxelles.

Umicore (2003a) – *Rapport annuel 2002*, Umicore NV/SA, Bruxelles.

Umicore (2003b) – *Environment and Safety Report 2002 – People at the Core*, Umicore NV/SA, Bruxelles.

Union Minière (2000) – *Environment Report 1999*, Union Minière NV/SA, Bruxelles.

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2001) – *Stakeholder Dialogue: the WBCSD's approach to engagement*, Geneva. Available on www.wbcsd.org.

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2002) – *The Business Case for Sustainable Development – Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and beyond*, Geneva. Available on www.wbcsd.org.

(*) WCED (World Commission on Environment and Development) (1987) – *Our Common Future*, Oxford University Press.

WILLARD Bob (2002) – *The Sustainability Advantage: Seven business case benefits of a triple bottom line*, New Society Publishers, Gabriola Island, BC, Canada.

WILMART Alain (1999) – *Etude de faisabilité d'implantation d'un Système de Management Environnemental – ISO 14001 – et ses relations avec le Responsible Care. Etude de cas d'une entreprise pharmaceutique*, travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade académique de Diplômé d'Etudes Spécialisées en Gestion de l'Environnement, Université Libre de Bruxelles, année académique 1998-1999.

ZACCAÏ Edwin (2000) – *Contribution à l'analyse des conceptions du développement durable*, PhD thesis in Environment, Université Libre de Bruxelles, Brussels, December 2000.

(*) ZADEK Simon (2001) – *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*, Earthscan Publications, London.

ZIEGLER Jean (2002) – *Les nouveaux maîtres du monde – et ceux qui leur résistent*, Fayard, Paris.

Articles

N.B. Certaines des références de The Economist ne comportent pas de numéro de page. Il s'agit d'articles qui ont été publiés, mais que nous avons retrouvés sur le site internet du groupe, et pour lesquels nous ne disposons pas du numéro de page. Là où nous avons conservé une copie papier de l'article, le numéro de page est indiqué.

BOULANGER Paul-Marie (2003) – "Sustainable Production and Consumption Patterns: Will Efficiency only Do?" in *Making Globalisation Sustainable? The Johannesburg Summit on Sustainable Development and Beyond*, VUB Brussels University Press, Brussels.

(*) CRABBE Philippe (1997) – *Sustainable Development: Concept, Measures, Market and Policy Failures at the Open Economy, Industry and Firm Levels*, conference paper in CANSEE 97, Canadian Society for Ecological Economics, MacMaster University, Hamilton, Canada.

(*) DALY H. (1991) – "Elements of Environmental Macroeconomics", in *Ecological Economics: the Science and Management of Sustainability*, ed. Constanza, Columbia University Press, New York.

ERALY Alain (2003) – « L'entreprise sous surveillance? », in *L'entreprise surveillée*, ouvrage collectif du Cercle d'Ethique publié avec le concours de la fondation Bernheim, Centre Européen du Civisme, Bruylant, Bruxelles.

Groupe One & CEDAC (2003) – "Le reporting", in *Les outils publics et les outils privés au service de la responsabilité sociale des entreprises: enjeux et perspectives*, étude réalisée à l'initiative de M. Charles Picqué, Ministre de l'Economie et de la Recherche Scientifique, pp. 25-34, Bruxelles, janvier 2003.

Le Monde (2002a) – "Les leçons d'un sommet", editorial, 5 September 2002.

Le Monde (2002b) – "A Johannesburg, le Sommet de la Terre s'achève sans résultats précis", 5 September 2002.

(*) PALLEMAERTS Marc (1992) – "International environmental law from Stockholm to Rio: back to the future?" in *Review of European Community and International Environmental Law* 1, 254-266.

(*) PALLEMAERTS Marc (1995) – "De opkomst van het begrip 'duurzame ontwikkeling' in het internationaal juridisch en politisch discours: een conceptuele revolutie?", in *Recht en Kritiek* 1995/4, pp. 380-397.

PALLEMAERTS Marc (2003) – "International Law and Sustainable Development in and after Johannesburg" in *Making Globalisation Sustainable? The Johannesburg Summit on Sustainable Development and Beyond*, VUB Brussels University Press, Brussels.

SMETS Paul-F. (2003) – "L'entreprise 'auto-éthique' et responsable", in *L'entreprise surveillée*, op. cit.

SustainAbility (2001a) – "Benchmarking" in *SustainAbility Radar*, July 2001, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2001b) – "Finding Company Values" in *SustainAbility Radar*, July 2001, London, UK. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2001c) – "Sustainability Reporting" in *SustainAbility Radar*, October 2001, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2002a) – "Performance Indicators" in *SustainAbility Radar*, March 2002, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2002b) – "Social Performance Indicators" in *SustainAbility Radar*, April 2002, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2002c) – "Environmental Performance Indicators (EPIs)" in *SustainAbility Radar*, July 2002, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2002d) – "Economic Performance Indicators" in *SustainAbility Radar*, September 2002, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2002e) – "Words that Work" in *SustainAbility Radar*, October 2002, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2002f) – "SD Implementation" in *SustainAbility Radar*, December 2002, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2003a) – "Integrating Sustainability Principles into Management Systems" in *SustainAbility Radar*, February 2003, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

SustainAbility (2003b) – "The CSR Reporting Process – Critical Success Factors" in *SustainAbility Radar*, March 2003, London. Electronic publication available on www.sustainability.com.

The Economist (2000) – "Doing well by doing good", 22 April 2000.

The Economist (2001a) – "Globalisation and its critics" in "Survey: Globalisation", 29 September 2001.

The Economist (2001b) – "Curse of the ethical executive", 17 November 2001.

The Economist (2002a) – "Is greed good?", in "Survey: International finance", 18 May 2002.

The Economist (2002b) – "Small is all right", 7 September 2002, pp. 13-14.

The Economist (2002c) – "The bubble-and-squeak summit", 7 September 2002, pp. 81-82.

The Economist (2002d) – "Japanese corporate scandals – A critical mass of disgust?", 7 September 2002.

The Economist (2002e) – "Irresponsible – The dangers of corporate social responsibility", 23 November 2002, p. 60.

The Economist (2002f) – "Ore processing – Rumpelstilskinia?", 23 November 2002, p. 78

The Economist (2002g) – "Commercial speech – Just don't say it", 14 December 2002.

The Economist (2002h) – "Lots of it about", special report on corporate social responsibility, 14 December 2002, pp. 64-65.

The Economist (2003a) – "The way we govern now", 9 January 2003.

The Economist (2003b) – "Darkness falls on Tokyo", 19 July 2003.

The Economist (2003c) – "Living with the enemy", 9 August 2003, pp. 49-50.

Van LEEUWEN C.J. (1995) – "General Introduction" in *Risk Assessment of Chemicals: An Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/ London, pp. 1-17.

Documents officiels

EU (European Union) (2002) – *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, European Commission, COM(2002) 347 final, Brussels, 02/07/2002.

EU (European Union) (2001a) – *Commission Recommendation of 30 May 2001 on the recognition, measurement and disclosure of environmental issues in the annual accounts and annual reports of companies*, European Commission, C(2001) 1495, Brussels, 30/05/2001.

EU (European Union) (2001b) – *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development* (Commission's proposal to the Gothenburg European Council), European Commission, COM(2001) 264 final, Brussels, 15/05/2001.

UN (United Nations) (1972) – *Stockholm Declaration on the Human Environment*, Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5-16 June 1972 – United Nations, New York. Available on: http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agreed.htm.

UN (United Nations) (1992a) – *Rio Declaration on Environment and Development*, Annex to the Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5-16 June 1972 – United Nations, New York. Available on: http://www.un.org/esa/sustdev/documents/UNCED_Docs.htm.

UN (United Nations) (1992b) – *Agenda 21*, adopted at the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5-16 June 1972 - United Nations, New York. Available on: http://www.un.org/esa/sustdev/documents/UNCED_Docs.htm.

UN (United Nations) (2002a) – *Johannesburg Declaration on Sustainable Development*, adopted at the 17th plenary meeting of the World Summit on Sustainable Development, 4 September 2002 – United Nations, New York. Available on: http://www.un.org/esa/sustdev/documents/docs.htm.

UN (United Nations) (2002b) – *Johannesburg Plan of Implementation*, Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, 3-14 June 1992 – United Nations, New York. Available on: http://www.un.org/esa/sustdev/documents/docs.htm.

Sites internet

AA (AccountAbility) – www.accountability.org.uk

Agoria (Belgian federation of technological industries) – www.agoria.be

Eurométaux (European Federation of Metallic Industries) – www.eurometaux.org

Euromines (European Federation of Mining Industries) – www.euromines.org

FEE (Fédération des Experts Comptables Européens, Bruxelles) – www.fee.org

FTSE4GOOD – www.ftse.com/ftse4good

GMI (Global Mining Initiative) – www.globalmining.com

GRI (Global Reporting Initiative) – www.globalreporting.org

GRI/FAQ (no date) – *Frequently asked questions*, Global Reporting Initiative, available on www.globalreporting.org

GSP (Global Sullivan Principles) – www.globalsullivanprinciples.org/

ICMM (International Council on Mining and Minerals) – www.icmm.org

IFAC (International Federation of Accountants) – www.ifac.org

ISO (International Standards Organization) – www.iso.org

NFMSD (Non-Ferrous Metals Consultative Forum on Sustainable Development) – www.nfmsd.org

OHSAS – www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/

Project Sigma – www.projectsigma.com

SAI (Social Accountability International) – www.cepaa.org , www.sa-intl.org

Storebrand – www.storebrand.com

Umicore – www.umicore.com

UNDP/HDR (United Nations Development Programme – Human Development Report) – http://hdr.undp.org

ANNEXES

ANNEX I
BRIEF PRESENTATION OF ENTERPRISES AND REPORTS USED FOR BENCHMARKING PURPOSES

BHP Billiton, the result of a merger between BHP Ltd of Australia and Billiton Plc of South Africa in 2001, is a diversified resources company with activities in mining, metals production, and coal and petroleum products extraction. It has headquarters in Melbourne and operates in 20 countries. The company is a member of the Dow Jones Sustainability Indexes (DJ Sustainability World Index and DJ Sustainability STOXX Index). References to BHP Billiton are based on their *Health Safety Environment and Community Report 2002*, which covers the period 1 July 2001 to 30 June 2002.

ICI (formerly Imperial Chemical Industries) is a UK-based international chemical group that has recently moved away from commodity chemicals and refocused its activities on specialty products (notably for the food industry) and paints. The company is included in the FTSE4Good index of socially responsible companies, and in the Business in the Environment Index of Corporate Environmental Management. References to ICI are based on their *Sustainability Report 2002* and information published in conjunction with the report on the company's website. The report covers primarily health, safety, environment and corporate governance aspects of their operations, as well as the first actions undertaken in relation to other aspects of sustainability. ICI has produced annual environmental reports since 1992; the scope of the report was extended to health and safety in 1996, and to other aspects of sustainability in 2002.

Lonmin Plc is a UK-based mining company with the bulk of its operations in southern Africa; it focuses on the mining and refining of platinum-group metals (over 90% of the turnover) and gold. The company is included in the FTSE4Good index of socially responsible companies. References to Lonmin are based on their *Corporate Accountability Report 2002*, which covers health, safety, environment and corporate governance aspects of their operations for the period 1 October 2001 to 30 September 2002. This report is their first corporate accountability report, following two earlier reports on health, safety and the environment.

Novo Nordisk is a Danish pharmaceutical company, and world leader in diabetes care. The company is a member of the Dow Jones World Index and the FTSE4GOOD index. References to Novo Nordisk are based on their *Sustainability Report 2002*, which covers all aspects of sustainable development including the economic aspects, and is often cited as an example of good practice.

Rio Tinto is an Australian mining company producing a wide range of metals and minerals. Half of its operating assets are located in Australia and New Zealand, and one third in North America. It is a member (ranking as sector leader) of the Dow Jones Sustainability (DJSI) World and STOXX indexes. References to the company are based on the print and internet versions of its *Social and Environment Review Highlights 2002*.

Shell is a worldwide energy and petrochemicals group, with the bulk of its operations in oil and natural gas exploration and production. As part of its commitment to sustainability, made in 1997, the group is now also developing renewable energy solutions (in particular solar panels) and fuel cell technology. References to Shell are based on *The Shell Report 2002 – Meeting the energy challenge*, covering operations in 2002. This is Shell's sixth annual report on sustainable development issues. Shell can be considered one of the pioneers in sustainability reporting.

Teck Cominco is a Canadian mining and metal refining group with operations in Canada, the United States and Peru. References to Teck Cominco are based on their *2002 Sustainability Report*, covering operations in 2002.

ANNEX II
INTERNATIONAL INITIATIVES AND REFERENCE TEXTS IN RELATION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The founding texts for sustainable development are presented in section 2.1.1. In this annex is a brief presentation of some additional international initiatives and reference texts that relate, directly or indirectly, to sustainable development. This list does not aim to be exhaustive; rather, it is limited to a few texts of particular political importance, and to initiatives that are referred to in this report. For convenience, they are classified by the name of the promoter organisation.

European Union: the European Commission has been involved in the development of a European sustainable development policy since the time of preparation for the Rio Summit. In 1991, it made a proposal to the Council[99] that became the cornerstone of the new European sustainable development strategy that completes and builds on the Lisbon strategy[100]. The paper notably identifies the main threats to sustainable development, calls for political leadership to tackle them and proposes an action plan. In this document, the Commission invites all publicly-quoted companies with at least 500 staff to "publish a 'triple bottom line' in their annual reports to shareholders that measures their performance against economic, environmental and social criteria". (EU 2001b:8).

More specifically in relation to enterprises, the Commission also published in 2002 a communication on the EU *Corporate Social Responsibility Initiative*[101]. This document calls for the development of "commonly agreed guidelines and criteria for measurement, reporting and assurance [of triple bottom line] by mid-2004". (EU 2002:14)

Global Sullivan Principles: this is a set of eight principles promoted by the late Reverend Leon H. Sullivan (1922-2001), with support from a group of multinational corporations and a business association to promote ethical business operations throughout the world, particularly in less developed countries. This voluntary initiative requires each endorsing company to report their progress on an annual basis. (GRI 09/2003; GSP 09/2003)

International Chamber of Commerce (ICC): the ICC has published a *Business Charter for Sustainable Development* (1991), to which many companies adhere. The Charter includes provisions on environmental reporting.

---

[99] *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development* (Commission's proposal to the Gothenburg European Council), European Commission, COM(2001) 264 final, 15/05/2001.

[100] The strategic objective set at the EU Lisbon Summit is "*to become the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion*". Final declaration of the European Council summit in Lisbon, 23-24 March 2000.

[101] *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, COM(2002) 347 final, 02/07/2002.

International Labour Organisation (ILO): the ILO has produced a number of international conventions that should constitute the basis for international social law; overall however, success in getting them ratified has been mitigated[102]. The ILO has also published an ILO *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, a non-binding instrument that lists a series of fundamental labour standards.

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD): the OECD performs high-quality economic research in many areas and regularly publishes reports on a variety of subjects; it has made several publications in relation to sustainable development. Furthermore, the Organisation has adopted a *Convention on Combating Corruption and Bribery* (January 1999, signed up by all OECD members), and has published Guidelines for Multinational Enterprises (last revised in 2000). These guidelines constitute a comprehensive code of corporate conduct; they encourage the voluntary adoption of responsible and sustainable business practices, and the establishment of policies that promote corporate transparency and accountability.

United Nations – Millennium Declaration: This declaration was adopted at the UN Millennium General Assembly (55th session), held in New York in September 2000. It proposed a series of Millennium Development Goals primarily aimed at reducing poverty.

United Nations – UN Global Compact: this is an initiative of UN Secretary General Kofi Annan, aimed at making globalisation more inclusive, stable and equitable. The UNEP, the ILO and the Office of the High Commissioner for Human Rights are also associated. The Compact comprises nine principles ("universal values"), covering human rights, labour relations and the environment, drawn from the UN Declaration of Human Rights, the ILO's Fundamental Principles on Rights at Work, and the Rio Principles on Environment and Development.

Private companies are invited to formally adhere to these principles. Those that sign up commit themselves to "act on these principles in their own corporate domains, to integrate these principles in their corporate strategies, and to demonstrate this integration in practice". Participating companies are expected to report on how they implemented the principles and what they learned. The ultimate goal of the Compact is not to create a standard code of conduct, but to develop a common understanding of the principles through dialogue on specific subjects, through learning, and through partnership projects involving signatory organisations and UN agencies. (GRI 09/2003; Holliday 2002:167-169)

[102] About the sorry state of international labour standards, M. Pallemaerts (2003:209) notes that "*only a single new convention adopted by the ILO in the last decade has attracted more than 20 ratifications, out of a total of 175 member States, and (…) no more than two of the 30 conventions adopted over the last 20 years have been ratified by more than one third of the Organisation's membership. As of today, still less than half the member States have consented to be bound by all eight ILO conventions establishing fundamental labour standards.*"

ANNEX III
GRI PRINCIPLES FOR SUSTAINABILITY REPORTING

This annex is based primarily on the Reporting Principles advocated by the GRI (2002:22-31). Unless otherwise specified, quotations are from this source.

TRANSPARENCY

Transparency is the first and foremost principle in the hierarchy of reporting principles proposed by the GRI. Transparency is about informing external parties on what is going on in the company in a frank, honest and complete manner, without trying to hide (too many) things.

In the reporting process, transparency requires "*full disclosure of the processes, procedures and assumptions in report preparation*". In other words, the scope of the report must be clearly delimited; processes used in its preparation (notably the contribution of various stakeholders), data collection methods, scientific and other assumptions, and internal auditing procedures should be presented.

INCLUSIVENESS

Inclusiveness is the willingness of the reporting organisation to "systematically engage its stakeholders to help focus and continually enhance the quality of its reports".

Inclusiveness brings credibility as well as relevance to a report. Stakeholders should be associated in the choice of indicators, the choice of reporting subjects, the definition of reporting boundaries, etc. The report should also make some room for dissenting opinions expressed by some stakeholders, for instance in the presentation of dilemmas posed by sustainable development. In this way, the information expectations of various groups can be better met – and the report has fewer chances of being considered a marketing product or a greenwash instrument.

AUDITABILITY

This principle implies that the reported data and information are "recorded, compiled, analysed and disclosed in a way that would enable internal auditors or external assurance providers to attest to its reliability".

With transparency and inclusivess, auditability founds the credibility of the report. It requires that all data collection and management systems be conceived from the start with future auditing in mind.

COMPLETENESS, RELEVANCE AND SUSTAINABILITY CONTEXT

These principles determine what information will be provided in the report.

Completeness requires that all information that is material in the assessment of the sustainability performance appears in the report, "in a manner consistent with the declared boundaries, scope and time period". The time dimension, in particular, should not be limited strictly to the reporting period, to past or short-term considerations; completeness, for instance, "may involve reporting on activities that produce minimal short-term impact, but will have a cumulative effect that may become material, unavoidable or irreversible in the longer term". An ability to show forward-looking trends, as well as historical ones, increases the quality to the report.

Relevance "represents the threshold at which information becomes significant enough to be reported". Choosing which information is relevant or not in a difficult exercise, since different stakeholders will have different expectations and perceptions of what is relevant or not. Stakeholder involvement in the choice of indicators and in report preparation can help make good choices.

The reporting organisation should also seek to place its performance in a wider sustainability context, establishing a link between the impact of its activities and the economic, environmental and social issues that prevail in the societies in which it operates (at local, regional or global level).

ACCURACY, NEUTRALITY AND COMPARABILITY

These principles determine the quality and reliability of the reported information.

Accuracy "refers to achieving the degree of exactness and low margin of error necessary to users to make decisions with a high degree of confidence". The accuracy of quantitative information will depend to a large extent on the sampling methods and data collection procedures; external auditors typically spend a lot of time checking data accuracy in the verification process. The accuracy of qualitative information will depend on clarity, detail, and balance in the presentation; getting external opinions can help in this matter.

Neutrality imposes to "avoid bias in selection and presentation of information". It rests on the willingness to provide a balanced representation of things, and the readiness to disclose things that are not in the company's favour, eg. the non-achievement of some previously publicised objectives, problems met in implementing some projects, or criticism expressed against them. It will be much easier to achieve neutrality if the opinion of external stakeholders is taken into account when preparing the report.

Comparability requires that the company "maintains consistency in the boundary and scope of its reports, disclose any changes, and re-state previously reporting information". This does not mean that the report format and indicators should be cast in iron; they can evolve in time, but should also not change completely every year. Also, any changes in the reporting basis (eg. such as acquisitions, disinvestments,

inclusion of business entities previously excluded from the report…), or in the design and use of the indicators, should be adequately mentioned and explained and lead to appropriate restatements. This is particularly important for the presentation of time series.

CLARITY AND TIMELINESS

These two principles determine the accessibility of the reported information.

Clarity requires that the information is presented in such a way that it will be easily understood by the readers. In financial reporting, there is an implicit assumption that the readers (investors) have a certain level of background knowledge, so that technical terms need not be explained. This is not the case with sustainability reporting, where different publics will have different lexicons and knowledge, so technical and scientific terms will have to be explained. Clarity also has to do with the way of presenting information (graphs, legends, page layout etc.).

Timeliness requires that reports be provided according to a regular and predictable schedule, and without excessive delay after the end of the reporting period.

ANNEX IV
SUSTAINABILITY REPORTING: EMERGING STANDARDS

INTERNATIONAL PRIVATE INITIATIVES

The most important international initiative in terms of sustainability reporting is the **Global Reporting Initiative** (GRI). It was established in late 1997 by CERES in partnership with the UNEP. CERES, the Coalition for Environmentally Responsible Economies, launched in 1989, published environmental principles and reporting guidelines that had already been endorsed by more than 50 companies when the GRI started. The GRI's mission is to develop and disseminate globally applicable guidelines for enterprises[103], and ultimately all types of organisations, to report – on a voluntary basis – on their economic, environmental and social performance. The ultimate goal is "*to make sustainability reporting as routine and credible as financial reporting in terms of comparability, rigour and verifiability*". (GRI/FAQ 03/2003) In 2002, the GRI became an independent, permanent institution with headquarters in Amsterdam.

One of the most specific and valuable features of the GRI is the involvement of multiple stakeholders in the drafting of the guidelines: members include private companies, business associations, accounting and financial organisations (including rating services), consultancies, labour organisations, NGOs, foundations, academic and research institutions, governmental bodies and international organisations. These groups are represented in a unique *Stakeholder Council*, a multi-stakeholder body that debates and deliberates key strategic and policy issues; they are also represented in the various working groups that continuously work on improving the guidelines, elaborating performance indicators and devising sector-specific supplements. Furthermore, these members come from all over the world, so the initiative can truly claim to have global reach.

The guidelines proposed by the GRI include a comprehensive set of reporting principles (transparency, relevance, auditability…), a description of content elements (vision and strategy, governance structure…), as well as a set of economic, environmental and social performance indicators (of which some are considered "core" and others "additional"). Another interesting feature is the incremental approach adopted for the development of the guidelines. A first draft was completed in 1999 and tested by 21 enterprises. On the basis of their initial experience and some public comments, they were improved and released in June 2000. Again, 31 enterprises tested them, and their comments, together with other opinions received, led to the publication of a new, improved version in 2002 (the *2002 Sustainability Reporting Guidelines*). Further revisions are in progress, and will benefit from the experience of the hundreds of companies that are now using these guidelines, at least in part, to elaborate their sustainability reports. This process takes time, but its inclusiveness, and the fact that continuous improvements are made on the basis of experience, grant a lot of credibility to the endeavour.

[103] Multinational corporations are the primary target, but smaller enterprises, as well as non-business organisations, may find value in reporting on sustainability based on the GRI guidelines.

It should be noted that the GRI does not provide verification and certification services, nor accredit other organisations to do so. But it does work on developing verification and audit guidelines.

The **International Standards Organisation** (ISO), a standards-setting, technical body in which national standards organisations are represented, has notably elaborated the **ISO 14000 series** of environmental management standards. These voluntary standards address issues such as environmental management systems, performance evaluation, auditing, eco-labelling, product standards and lifecycle assessment. The purpose of the standards is to promote excellence in environmental management, to create an internationally recognised framework and to ensure consistency in environmental management practice. Organisations that comply with the standards can obtain ISO 14001 certification[104] from an organisation accredited by the competent (usually national) authority. They can also implement ISO 14000 standards and not seek certification (but then their compliance will not be recognised by third parties).

ISO 14001 is focused on environmental management systems, not on external reporting. It does not require external environmental reporting. External environmental reporting is addressed in various standards in the series (14001, 14004, 14031)[105]. In addition to these already effective standards, ISO is currently developing an **ISO 14063** standard that will provide guidance on environmental communication in general (both internal and external).[106] The guidance will not specifically address reporting; rather, it will extend to the development of a comprehensive environmental communication plan. It will by no means be incompatible with the GRI guidelines. Please also note that ISO is not working on social and economic performance reporting. (GRI; ISO; Wilmart 1999)

As for occupational health and safety management systems, they can be certified according to the **OHSAS 18001** standard. This voluntary audit and certification scheme was designed to integrate easily with the ISO 9001 (quality management) and ISO 14001 standards. It is the result of a concerted effort from a number of the worlds leading national standards bodies, certification bodies, and specialist consultancies. (OHSAS).

AccountAbility 1000 (AA1000) is an "accountability standard" developed by the Institute of Social and Ethical Accountability, also known as AccountAbility. This UK-based, international, non-profit professional organisation is dedicated to the promotion of social, ethical and overall organisational accountability, considered "a precondition for achieving sustainable development". Its membership includes

[104] ISO 14001 is the foundation of the whole series, and currently the only one against which a company may become certified.
[105] ISO 14001 is the foundation of the whole series, and currently the only one against which a company may become certified; it sets essential conditions to be met by the environmental management system in order to obtain certification. ISO 14004 provides practical guidance for the implementation of the management system, and includes some guidance on external reporting. ISO 14031 provides guidance on the selection and use of environmental performance indicators, which can be used for internal as well as external reporting purposes.
[106] The target publication date is 30 September 2004.

businesses, consultancies, NGOs and academic institutes. The AA1000 Series consists of (a) a core framework – providing standards and guidelines on how to build effective stakeholder engagement and social, ethical and environmental accountability systems; and (b) a series of specialised modules – of which the AA1000S Assurance Standard, released in 2002, which is the first international standard for assurance of social and sustainability reports. This initiative is very complementary to the GRI, since it establishes procedures for a rigorous process of stakeholder engagement in support of sustainable development, and sets a standard for the assurance of sustainability reports. (AA; GRI)

Social Accountability 8000 (**SA8000**) is also a standard in the area of accountability, but with a different focus: it provides guidance "for organisations to assure just and decent working conditions in their facilities and in those of their suppliers"; it is used, in particular, to combat the practice of sweatshops and certify workplaces in emerging countries. The standard covers "all core international labour rights contained in the ILO Conventions, the International Declaration of Human Rights and the UN Convention on the Rights of the Child". The standard was developed by Social Accountability International (SAI), a non-governmental, non-profit organisation with offices in New York, London and The Hague; its membership includes business, trade unions, auditing firms, government bodies and NGOs. The standard includes a system for verification and public reporting, which GRI guidelines can complement. (GRI; SAI)

The **International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)**, part of the International Federation of Accountants (IFAC), establishes auditing and assurance standards. It has notably published International Standards on Auditing (ISAs) (applying to historical financial information), as well as **International Standards on Assurance Engagements (ISAEs)**. The later apply to the verification and assurance of non-financial information – and can therefore be used as a basis for certifying sustainability reports. (IFAC)

The **European Federation of Chartered Accountants** (Fédération des Experts Comptables Européens) has also recently published a paper entitled *Principles of Assurance: Fundamental Theoretical Issues with Respect to Assurance in Assurance Engagements*. This report addresses theoretical issues concerning the concept of assurance, and suggests a way forward which is consistent with current proposals to replace ISAE 100. It will have implications concerning the certification of sustainability reports and forward-looking disclosures. (FEE)

EUROPEAN INITIATIVES

EMAS, the EU's voluntary Eco-Management and Audit Scheme, sets standards for environmental management systems and environmental auditing. EMAS II, the second version of the scheme[107], has adopted the ISO 14001 standard as the core standard for environmental management systems, but it establishes more stringent requirements in some areas, focuses more on the links between economic and

[107] EU regulation (EC) 761/2001of 19 March 2001 "*allowing voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)*" – OJEC L114, 24/04/2001, pp. 1-29.

environmental performance, and is generally less flexible. EMAS registration requires the publication, on a site-specific basis, of a verified environmental statement that discloses to the public the company's environmental objectives and its actual achievements. Evidence of compliance with environmental legislation and regulations is required to obtain certification, and the objective of continuous improvement bears on environmental performance, not just on environmental management.[108]

Public reports based on the EMAS standard are site-specific and concern exclusively environmental performance. There is no incompatibility with the GRI standards, and a company could very well use EMAS for site-specific environmental reporting and the GRI guidelines for consolidated sustainability reporting.

The European Commission has also published a **recommendation on the disclosure of environmental issues in annual accounts**.[109] This recommendation provides non-binding, harmonised guidelines on how to report environmental information in the accounts, for the purpose of adequately informing shareholders and other stakeholders about (a) the possible impact of environmental expenditure, risks and liabilities on a company's financial situation; (b) the company's approach to environmental management; and (c) its actual performance in this regard – the latter two to the extent that they may have consequences on the financial position of the company. This recommendation is part of a wider project to harmonise accounting practices in the EU.[110] It specifies which kind of environmental information should be included in the balance sheet and the annual financial report, and proposes how to structure the information.[111] Its scope does not extend to the kind of non-financial information that is typically found in voluntary environmental or sustainability reports. This initiative is not incompatible with the GRI guidelines and does not pursue the same goals. However, there is a potential for some overlap.

More recently, a proposal for a directive "*on the annual and consolidated accounts of certain types of companies and insurance undertakings*"[112] has called for annual reports to provide a balanced and comprehensive analysis of the development of a company's business and of its position, including non-financial aspects. This is likely to provide a further incentive to include some environmental and social information in the annual accounts – but here again, the focus is on financial aspects.

---

[108] This short presentation of EMAS notably relies on notes taken during a presentation made by Matthias FRITZ from the European Commission – DG Environment, on 3 April 2003, in the Free University of Brussels. This presentation was organised by Prof. Walter Hecq in the context of the course *Aspects Economiques de l'Environnement* pertaining to the post-graduate degree in Environmental Management.

[109] (EU 2001a) *Commission Recommendation of 30 May 2001 on the recognition, measurement and disclosure of environmental issues in the annual accounts and annual reports of companies*, C(2001) 1495.

[110] The EU has imposed the adoption of IAS by all listed European companies as from 2005.

[111] This paragraph is based to a large extent on notes taken during a presentation made by Françoise FABRY from KPMG Environmental Services, on 28 April 2003, in the Free University of Brussels. This presentation was organised by Prof. Walter Hecq in the context of the course *Aspects Economiques de l'Environnement* pertaining to the post-graduate degree in Environmental Management.

[112] Ref. COM(2002)259/2 final, 09/07/2002.

NATIONAL INITIATIVES[113]

In the **UK**, the Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA) published in 2001 **General Guidelines on Environmental Reporting**, which large companies were invited to adopt on a voluntary basis.

Also in the UK, **Project Sigma** is a set of guidelines for sustainability management under development by the British Standards Institution, Forum for the Future and AccountAbility. It aims to help companies understand sustainability and integrate sustainability issues in their processes and decision-making by means of a global approach, which notably refers to standards such as ISO 9000, ISO14001 and AA1000. (Project Sigma).

In other European countries, notably **Belgium**, **France**, the **Netherlands**, **Denmark** and **Norway**, national legislation imposes some environmental and/or social reporting obligations, which apply either to companies operating in specific sectors, or to publicly quoted companies, or to companies with a certain number of employees. Requirements vary considerably from one country to another. We will not review them here as this is outside the scope of this work – but they obviously apply to the local operations of multinational companies operating in these countries.

[113] Information in this section is primarily based on the report prepared by Groupe One/CEDAC for the Belgian Minister of Economy (Groupe One 2003:32-34), and on information available on www.enviroreporting.com.

ANNEX V
STAKEHOLDER ENGAGEMENT: REVIEW OF STAKEHOLDER GROUPS

SHAREHOLDERS AND INVESTORS

This group includes existing shareholders, institutional investors, financial analysts, environmental and sustainability rating services, and potential investors. Firms listed on public exchanges are well organised to communicate with this group – since "investor relationships" are both a legal obligation and a necessity in today's competitive environment.[114] One may therefore be tempted to believe that this area of stakeholder engagement does not require any specific attention. Still, as recent corporate scandals and downfalls have proved, transparency and accountability towards this group cannot always be taken for granted.

Another aspect that requires attention is that some shareholders and investors are no longer interested exclusively in financial performance. Two groups can be distinguished here. The "socially responsible investment community" is driven by ethical considerations, and wishes to invest only in the stocks of companies that have a proven sustainable development record. This group uses negative screening (ie. excluding the shares of companies operating in certain sectors from portfolios) as well as positive screening (ie. making an assessment of a firm's sustainability performance). Part of the "mainstream financial community", on the other hand, takes an interest in sustainability because it is seen as offering better financial perspectives in the long term. Day traders won't be interested, but the managers of pension funds may be.

Whatever the motivation of investors, as a result of this interest in sustainability and "socially responsible investment" (SRI), sustainability analysts have proliferated. Companies are regularly asked to fill in lengthy questionnaires and supply documents showing evidence of their good practices.[115] Those that can meet these requirements have a chance of getting a good score or position in an increasing number of indexes – and see their shares become more popular. Among the sought-after sustainability prizes are membership of the Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI World, DJSI STOXX for European companies, or a number of customised indexes, covering different regions and business segments); membership of the FTSE4GOOD index;

[114] Private companies have their own mechanisms of communication which depend, among others, on the structure of their ownership. Since most of the companies engaged in sustainability reporting are public, and much of the effort to create indexes of "socially responsible" companies is geared to listed companies, this section will focus on them.

[115] Some companies actually hope that by publishing comprehensive sustainability reports based on an international standard such as the GRI guidelines, they will be exempted from filling in all those questionnaires. This may be wishful thinking however: it is likely that sustainability analysts will want to keep their specific methodologies and criteria – partly to differentiate themselves from their competitors, and partly because their conceptions of sustainability and corporate ethics differ.

and “best in class environmental and social performance ” recognition by Storebrand SRI of Norway.

EMPLOYEES

Employees are both the beneficiaries and the actors of corporate sustainability programmes. They benefit from actions aimed at improving health and safety, labour relations, equal opportunities and work conditions. But they are also a key resource for the success of any sustainability initiative promoted by management, bringing their enthusiasm and experience and contributing to innovation.

Employees should thus not be forgotten in the list of stakeholders to be consulted on environmental and social matters. There should be room for employee dialogue and initiative when the company defines its sustainability policies, procedures and objectives – even on subjects that are not directly relevant to them. It will be much easier to motivate them for the implementation of internal and external sustainability policies if they feel their voice is heard and they can contribute something. For instance, when it comes to reducing environmental impacts, employees can have very good ideas for process improvement. Or, those who originate from local communities can make very useful contributions to the drawing up of a community relations or community development plan.

LABOUR ORGANISATIONS

Labour organisations will be interested both in providing inputs for the sustainability programme (through the workers’ council), and at national or regional level, in comparing the performance of various employers.

Trade unions in industrialised countries may have mixed feelings about the pursuit of sustainable development policies. In the past, they tended to consider that they had other priorities than the environmental agenda some external groups wanted to push. More recently however, they have recognised that environmental standards contribute to improvements in occupational health and safety, and have established relations with a number of environmental and other NGOs, notably in the context of debates on globalisation. For instance, they are opposed to what they see as ‘environmental and social dumping’ in developing countries, for fear that it encourages delocalisation of activities – so they often promote the adoption of higher standards in these countries.

On the other hand, they may have concerns about the enlarged stakeholder engagement that comes with sustainable development: they are no longer seen as the exclusive “social partner” of enterprises, and therefore fear a certain loss of influence to other organisations with different objectives (Zaccaï 2000-339). Whatever their position, it seems important to keep trade unions associated with the development of sustainability projects, so that they do not feel excluded.

CUSTOMERS

Customers can be a beneficiary, a target and a driver of corporate sustainability programmes.

All companies embracing the cause of sustainability claim, in one way or another, their willingness to create value for their customers. This requires a thorough understanding of customer needs. Customer engagement in order to identify these needs can take different forms, depending on what the company sells and to whom. Firms selling goods and services to other firms usually have more opportunities for direct customer dialogue than those in consumer markets – but may also find value in devising new ways of engaging customers, of being responsive to their needs, and of satisfying those needs in ways that are more respectful of the environment.

Customers can be the targets of sustainability programmes when a company undertakes to educate them (whether they are other companies or consumers), for instance in the safer and/or more environment-friendly use of its products. Letting customers understand the social and environmental impacts of their buying decisions is part of an integrated approach to sustainability.

Finally, customers can also be a powerful force motivating the adoption of a sustainability programme. In business-to-business markets, sustainable companies increasingly require their suppliers and contractors to demonstrate sustainable performance – as explained the next point.

SUPPLIERS

More and more firms evaluate their suppliers' social and environmental performance – and try to impose their standards and codes of conduct on them, sometimes through dialogue, sometimes by inserting special clauses[116] in their contracts. The first step in this approach is often the sending of a questionnaire. Some firms (in particular those that are under scrutiny from activist NGOs) go as far as setting up supplier monitoring programmes including unannounced site visits. Such a process has much better chances of being successful if a real dialogue can be established between the buyer and the suppliers, with motives properly explained. To this effect, Novo Nordisk trains its purchasers on the issues associated with social responsibility, and conducted supplier workshops when they launched their evaluation programme.

A more recent trend is to extend supplier screening principles to other business partners, such as potential joint venture partners and providers of capital.

GOVERNMENT

Dialogue with local as well as national government is often important for the success of operations, as well as the success of community development projects. Refusal of bribery can pose considerable (insurmountable?) problems for companies operating in corrupt countries, especially if their competitors do not have the same qualms. Legal and regulatory uncertainty, or fear that future legislation may be inadequate or just too stringent, is also a major concern – pushing companies all over the world to get involved in lobbying activities, the ethics of which are sometimes questionable. In this regard, NGOs often criticise companies for promoting sustainability in public, but

[116] Either a specific code of conduct, or a commitment to international reference texts such as the UN Declaration of Human Rights, ILO conventions etc.

doing exactly the opposite when they try to exercise influence on legislation behind closed doors.

How a company goes about engaging government, and how it can do it in a way compatible with its values and sustainability objectives, should be carefully thought out.

LOCAL COMMUNITIES

Community engagement may be the most diversified aspect of stakeholder engagement: many different types of actions can be supported, depending on local needs and circumstances. How it is handled will vary considerably depending on whether you operate in a declining industrial region in an OECD country, in a booming South East Asian area or in a rainforest area populated by dispersed indigenous tribes.

Enterprises affect local communities just by being there and carrying out their normal activities. Their presence can have negative impacts, such as environmental damage, or the occupation of land that was previously affected to collective uses. On the other hand, they can have positive impacts:

- by creating (direct and indirect) jobs for local people[117];
- by providing training and skills development for their employees;
- by paying local taxes;
- by creating infrastructure (eg. access roads, bringing of electricity to remote areas) that benefits the whole community.

Community engagement can adopt an astonishing variety of forms, depending on local needs and circumstances. These can range from simple measures to improve relationships with the neighbourhood, such as information sessions, site visits, local newsletters, availability of a complaints register, measures to reduce the environmental nuisance generated by the company – to fully-fledged community developments projects involving infrastructure building, local employment and business development opportunities, enterprise development training, education and skills development, youth projects, capacity building for community organisations, health care and promotion, cultural and recreational projects, conservation of environmental and cultural heritage…

Decisions on how to engage in community projects should be carefully thought about and take into account:

- the specific needs of each local community (to be identified by establishing a real dialogue with community members, and making efforts to understand their values and culture);
- the kind of impact the company has on the local community and its environment (projects that directly or indirectly address the company's negative impacts usually make more sense than completely unrelated ones);

[117] Some companies have an explicit policy of giving preference to local contractors and hiring primarily local employees (to the extent that local skills are available or can be developed at a reasonable cost).

- the benefits the company may gain from the project.

Of the utmost importance when starting operations in a new environment are the first contacts with the local communities: initial impressions will often determine the tone and quality of future relations. Any company envisaging to set up operations in a new location should establish contacts with local authorities and communities at the earliest possible stage, and company representatives (including contractors and anyone who may be associated with the company) must be aware of the importance of initial contacts and appropriately trained. Among other impacts, the management of community relations in the early stages of a project can have a significant positive or negative influence on the later outcome of public reviews in the context of environmental impact assessment studies – and therefore on the delivery of authorisations.

Community dialogue and engagement does not always go without difficulties. For instance, in an article about its community development programme in Nigeria, Shell reports that some community groups demand cash payments instead of development projects, even though the company has decided to move away from cash payments (Shell 2003:38). This is presumably because cash payments are less likely to lead to sustainable results – and more likely to be diverted for the profit of a few rather than the majority of people in the community. But this illustrates how dialogue with local communities can be difficult if there are fundamental differences between the wishes of local representatives and the approach and standards set by the company.

Community relations are by definition conducted on a local level. However, it may be useful to collaborate at corporate level with NGOs with significant experience in community-based projects (eg. Oxfam Community Aid Abroad). Such collaboration may notably lead to:

- the definition of company-wide guidelines on community relations and community development projects;
- the design of training programmes for company staff in charge of community relations and projects;
- the acquisition of know-how on specific types of action, such as small business development in poor communities.

NGOs

NGOs pursuing a wide variety of objectives take an interest in the behaviour of companies. Their goals range from environmental protection to development of poor communities (in developing or industrialised countries), to the promotion of democracy, the defence of human rights, health protection, the fight against corruption etc. They are by no means a homogeneous group, and their objectives are sometimes rather divergent – if not mutually exclusive.

Over the past few decades, NGOs have developed considerable influence on companies, on multinationals in particular – mainly through the impact they can have on a company's reputation. The relationship between business and NGOs has not been an easy one.

In the late 1960s-early 1970s, new international NGOs such as Friends of the Earth and Greenpeace (followed by many others, at local, national or international level) started organising aggressive campaigns against some industries and companies. The movement of peaceful but confrontational opposition to some business practices has never stopped since then, even though the focus and forms of protest evolve in time. In the late 1980s, the increasing number of NGO affiliates (in particular in environmental NGOs in the anglo-saxon world) gave them a certain legitimacy in the eyes of the public, which made them more powerful. The advent of the internet gave another significant boost to the activities of activists, allowing them to touch many more people than before over very short periods of time.

Business's initial response to these attacks was largely defensive. But as NGOs increasingly acted as "civil regulators of corporations through public campaigning and other forms of pressure" (Zadek 2001, quoted by Holliday et al 2002:152), especially as from the mid-1990s, some companies began to cooperate with them, in particular those that accepted to move beyond protest and adopt more pragmatic and solutions-oriented approaches to environmental and other issues. However, not all NGOs accept to cooperate with business – and conversely, not all business want to collaborate with NGOs (Holliday et al 2002:150-152).

How far should companies go in their collaboration with NGOs? This was the subject of a recent article in *The Economist* (2003b), dedicated in particular to NGO campaigns against companies. The authors note that "many bosses face growing pressure to talk with their NGO critics", and mention a recent paper by Debora Spar of the Harvard Business School, based on which they conclude that "it can sometimes make sense to cooperate with NGOs. Some firms will incur lower costs than others, or even gain, if they capitulate quickly rather than fight".

Advantages of talking to activist organisations include a gain in competitive advantage (eg. easier securing of permits for firms that cultivate local NGOs), the protection of image and brand (in particular for companies that sell directly to consumers), and a positive impact on employee morale and on recruitment (which can suffer a lot of damage in case of an NGO attack). However, "the biggest risk in talking to NGOs is that a firm may just become a bigger target": NGOs may tend to pick more on leaders in good practice, which "care more about their reputation than others in the same industry". And "when companies make concessions, NGOs often come back for more" and may come up with increasingly unreasonable requirements. The article concludes on the recommendation that since many firms have to live with NGOs, they'd better find out about their record and talk selectively to those who "play fair".

In their dealing with NGOs, some companies go beyond mere dialogue and enter into real partnerships. These partnerships can bring expertise on specific issues with which the company is not familiar or for which it does not have all the required skills. For instance, Shell has collaborated with the World Conservation Union (IUCN) to establish a biodiversity standard, design tools for integrating biodiversity in their business practices and develop a training programme to introduce managers to biodiversity issues (Shell 2003:26). The company has called on Amnesty International and Pax Christi to review its new training guide on Human Rights Dilemmas, and developed an internal human rights compliance tool based on tools designed by the

Danish Centre for Human Rights (2003:34). Shell also works with Transparency International on business integrity issues (2003:40).

For a partnership to be successful, each partner must clearly establish its goals; goals must of course be shared, and a common project built around them. Both partners, in the context of the partnership, must then stay in line with the defined goals. Open feedback, empathy, flexibility and ability to compromise are important for the success of the partnership (Holliday et al 2002:159).

THE MEDIA

Although not frequently mentioned as stakeholders, they certainly meet the definition of "organisations affecting the behaviour of a company". They can be quite powerful in shaping or destroying a company's sustainability image; beyond that, they also play an important role in debates on sustainability and corporate social responsibility, both relaying societal values and aspirations and influencing public opinion.[118]

Managing media relations is part of the normal exercise of public relations, and is in principle not a new "competence" to be developed by companies in relation to their sustainability commitment – so we will not develop this subject further.

[118] Whether the media merely reflect a society's dominant or emerging values, or play an active role in shaping these values, is a debate into which we will not go here.

ANNEX VI
ICMM PRINCIPLES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

As members of International Council on Mining & Metals (ICMM) or as companies that have otherwise agreed to take on the same performance obligations as ICMM members, we seek continual improvement in our performance and contribution to sustainable development (*) so as to enhance shareholder value. In striving to achieve this, we will:

1. Implement and maintain ethical business practices and sound systems of corporate governance.

2. Integrate sustainable development considerations within the corporate decision-making process.

3. Uphold fundamental human rights and respect cultures, customs and values in dealings with employees and others who are affected by our activities.

4. Implement risk management strategies based on valid data and sound science.

5. Seek continual improvement of our health and safety performance.

6. Seek continual improvement of our environmental performance.

7. Contribute to conservation of biodiversity and integrated approaches to land use planning.

8. Facilitate and encourage responsible product design, use, re-use, recycling and disposal of our products.

9. Contribute to the social, economic and institutional development of the communities in which we operate.

10. Implement effective and transparent engagement, communication and independently verified reporting arrangements with our stakeholders.

ICMM corporate membership includes a commitment to measure corporate performance against these principles.

(*) The ICMM has adopted the Brundtland Commission's definition of sustainable development: "development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs". In the mining and metals sector, this means that investments should be financially profitable, technically appropriate, environmentally sound and socially responsible.

ANNEX VII
INTRODUCTION TO METALS

The main sources for this document are IIED/WBCSD (2002) and the "questions and answers" on the ICMM's web site (09/2003).

There are at least 80 minerals commodities, of which the majority are metals. Some metals (eg. copper) have been used for thousands of years, whereas others have been exploited commercially only for a few decades. There is a class of non-metallic minerals called metalloids (eg. silicon, arsenic) because they have some metallic properties.

More than 70 elements in the periodic table are classified as metals. They display a number of interesting characteristics that make them so useful and essential in meeting our basic needs as well as the requirements of the most advanced technologies. These characteristics include chemical properties (eg. the ability to form a vast number of alloys); mechanical properties (eg. strength and the ability to be deformed plastically); conductivity of heat and electricity; resistance to corrosion, wear, fatigue and temperature; optical characteristics; magnetic properties (in the case of ferrous metals); and emission properties.

The metallic elements are sometimes divided into light metals and heavy metals. The concept of "light metal" usually applies to beryllium, magnesium, aluminium and titanium and their alloys. The concept of "heavy metal", on the other hand, is sometimes used out to refer to metals with a high toxicity potential, such as cadmium, mercury or lead; but the term is disliked and rarely used by scientists, because it has no agreed definition.[119]

Metals are found in almost all rocks and soils. Metals rarely occur in nature in their pure metallic state: usually, they are part of mineral compounds that comprise several elements.[120] Some geological processes form minerals with high metal content; rocks containing these minerals are known as ore deposits, and can be mined profitably. The metal content of deposits can range from a few parts per million (ppm) to as much as 650,000 ppm (65%) in the case of some iron ores. There is enormous diversity in the volumes of metals mined and processed, as well as in their market prices – which vary according to extraction costs, and their relative scarcity or abundance relative to market demand.

[119] One of several approaches defines heavy metal as one that has a density superior to 6.0 g/cm³. On the basis of this definition, all metals heavier than vanadium, so in fact most of the commercial metals (with the exception of those qualified above as "light"), are "heavy metals".

[120] Gold, silver and copper are sometimes found in their metallic form (known as "native" gold, silver and copper).

Mining companies employ a variety of technologies to extract metals from complex ores. Typically, ore is crushed, ground into fine particles (which requires a lot of energy), then it undergoes a series of processes allowing the separation of valuable metals from waste (the "gangue"). There are two major types of processes for the extraction of base metals: pyrometallurgical processes, in which sulphide ores are smelted at very high temperatures (again, this is energy-intensive and, unless specific measures are taken, a lot of sulphur is released into the atmosphere); and hydrometallurgical processes, which dissolve oxide ores in acid or alkali at high or low temperature and pressure, then separate valuable materials from the solution by selective precipitation (electrodeposition is often used).[121]

[121] New processes allow the conversion of sulphides into oxides by bacteria; metals originating from sulphide ores can then be extracted with acid, without releasing sulphur into the atmosphere. *The Economist (2002e:78)*, "Ore processing: Rumpelstiltskinia?".

ANNEX VIII
UMICORE'S MISSION STATEMENT

Umicore's mission:
« Materials for a better life »

OUR BUSINESS: METALS AND MATERIALS

We develop, produce, market and recycle metals-related materials and products, building on our competence in metallurgy and materials science.

We seek out those markets and applications where we can respond with differentiated products and services.

OUR GOAL: LEADERSHIP AND GROWTH

We focus on business areas where we can attain recognised leadership positions that allow us to create value.

We are committed to the growth of our business through the competence of our people, excellence in operations and technological innovation.

OUR PHILOSOPHY: SUSTAINABLE VALUE CREATION

We create **value for our customers** by offering them materials, products and services responding to their specific needs and allowing them to develop their markets.

We create **value for our people** by providing equal opportunities for all to realise their full potential in a dynamic environment and by rewarding them based on competence and performance.

We create **value for society** by operating in an environmentally responsible manner and by delivering materials and services that are essential both for everyday life as well as for technological progress.

We create **value for our shareholders** by professionally executing our strategies and thereby earning a return that consistently exceeds our cost of capital.

OUR VALUES: TRUST AND RESPECT FOR PEOPLE

We expect integrity and trust, openness and creativity, fairness and respect.

We work in teams to realise our goals. We communicate openly and with enthusiasm. We strive to provide opportunities for learning and personal growth.

We feel responsible for each other, and do not compromise on occupational health and safety.

We want all our people to derive pride, satisfaction and fun from their work.

ANNEX IX
UMICORE'S ENVIRONMENTAL CHARTER

1) CORPORATE COMMITMENT

   Meet and anticipate applicable environmental laws and regulations and ensure they are enforced. At all times, apply best management practices to minimise environmental risks.

2) IMPROVEMENT PROCESS

   Continue to improve environmental performance, taking into account technical developments and scientific understanding as well as economic and social constraints.

   Contribute to progress by joining appropriate R&D studies and programmes.

3) INTEGRATED MANAGEMENT

   Integrate sound environmental policies, programmes and practices as an essential element of environmental management at all levels and in all functions.

4) EMPLOYEE EDUCATION

   Educate, train and motivate employees to conduct their activities in an environmentally responsible manner.

5) PRIOR ASSESSMENT

   Assess the environmental impact before starting a new activity or developing a new product or process, as well as before transferring an activity or decommissioning a facility.

6) PRODUCT STEWARDSHIP

   Inform and advise customers as to product-related safety, health and environmental hazards.

7) FACILITIES AND OPERATIONS

   Operate facilities and conduct activities taking into consideration the efficient use of energy and raw materials, by maximising recycling and reclamation.

   Minimise the generation of residual waste and encourage an efficient waste management.

8) RISK MANAGEMENT

   Assess the environmental effects and develop emergency plans in conjunction with relevant authorities, emergency services and the local community.

9) SELF-IMPOSED CONTROL

   Assure a permanent environmental survey of compliance with legal as well as company requirements and assess the efficiency of equipment and management systems designed for the protection of the environment.

10) OPENNESS TO CONCERNS

Foster open dialogue with people concerned by the environmental aspects of company activities.

Work with official agencies and other relevant parties in developing scientifically sound, cost-efficient and equitable standards based on reliable and predictable environmental criteria.

ANNEX X
UMICORE'S ENVIRONMENT AND SAFETY OBJECTIVES

1) Increase the input of secondary (ie. recycled) materials to more than 30% of the raw materials feed (at group level and all European sites).
2) Reduce the use of precious water sources by 20%, and maximise recovery systems or the use of less valuable water sources as an alternative (at all European sites – reference year: 2000).
3) Respect climate change/CO_2 international objectives by: increasing energy efficiency; recycling; reducing CO_2 emissions by other means (according to country-specific and general EU targets – for the reference period 1990-2010).
4) Reduce by 50% emissions of metals from process sources – measured in "total load" and in "impact"[122] (in Europe – reference year: 2000).
5) Obtain ISO 14001 at all operational sites (by 2003 for all major sites involved in recycling, and by 2006 for all other sites).
6) Achieve "no notified violations"[123] and full compliance with environmental regulations (by 2003), and reduce the excess rate[124] to below 2.5% (full compliance by 2004; incident rate < 5% by 2001 and < 2.5% by 2005 at group and site level).
7) Implement an effective complaints management system and solve 50% of relevant complaints from local neighbourhoods (by 2005).
8) Implement local environmental communication plans (by 2003) and publish local environment reports (by 2005).
9) Occupational safety: achieve a frequency rate below 10[125].
10) Occupational safety: achieve a severity rate below 0.20[126].

[122] Toxicity and ecotoxicity units – see sections 1.3.4. and 1.3.5.
[123] Violations are officially notified instances of non-compliance with environmental norms.
[124] Excesses are instances of non-compliance with a mandatory or self-imposed environmental (emission) standard. They are expressed as a percentage of the total number of measurements made. Most of them are not measurable or observable beyond the plant perimeter.
[125] The frequency rate is calculated as the number of accidents involving the loss of at least one working day per million working hours.
[126] The severity rate is defined as the number of lost working days per 1,000 working hours.

ANNEX XI
UMICORE'S ENVIRONMENTAL IMPACTS (PRESENT)

RAW MATERIALS CONSUMPTION

In 2002, for a total materials input of approx. 2.5 million tonnes, Umicore's EU sites used 74% of primary materials (ores and concentrates) versus 26% of secondary materials (end-of-life products from which metals are extracted, eg. electronic scrap, car catalysts, industrial catalysts…, and waste products or process by-products from other non-ferrous metal industries).[127] With a few exceptions, non-European production sites use mainly primary materials. There are significant differences in the materials balance depending on the sites and their main line of activity.

Umicore itself is no longer involved in mining activities, but the primary materials it uses have to be extracted upstream – an activity known to have a significant impact on the environment. Increasing the share of recycled inputs in its production is a priority in the company's environmental policies. Umicore organises the collection of recyclable materials through their own network and via partnerships. It conducts R&D activities aimed at increasing the proportion of metals (notably zinc) produced from recycled materials.

However, the ratio primary/secondary materials consumed at EU sites remains very stable over time. This results from a combination of factors: technical constraints (the use of secondary materials may require significant changes in processes and/or production facilities), economic reasons (for some metals, the cost of producing from primary materials remains lower than the cost of recycling), insufficient collection networks for recyclable products (for some metals), and legal-administrative difficulties resulting from the application of the Basel Convention on Transboundary Movements of Hazardous Wastes (the distinction between secondary materials and hazardous waste may pose difficulties, and stringent rules apply to transboundary movements of the second category).

ENERGY CONSUMPTION

Metals production is an energy-intensive activity, requiring the burning of fossil fuels[128] as well as the purchase of electricity (notably for electrolysis operations). Energy consumption is expressed in gigajoules (GJ), based on the energy content of the various energy carriers purchased. In 2002, Umicore's energy consumption at EU

[127] It must be noted that these proportions are approximative. There is double counting in the accounting of some input materials; this would require an improvement in the methodology for calculating the indicator.
[128] Umicore uses heavy fuel, gas oil, natural gas, coal and coke.

industrial sites amounted to approximately 15 million GJ – and 19 million GJ worldwide.[129]

Improving energy efficiency is not one of Umicore's eight environmental objectives, but it is a key contributor towards another objective, namely meeting the Greenhouse Gas Protocol's emission reduction targets. Energy efficiency is measured in GJ/tonne of metal produced; in 2000, it amounted to 7.35 GJ/tonne. (This indicator was not provided in the 2001 and 2002 reports.) The use of recyclable and secondary materials as feed for production processes allows for significant improvements in energy efficiency; other gains are related to the gradual replacement of old production facilities with new, more energy-efficient ones.

WATER CONSUMPTION

Umicore measures its impact on water systems in terms of water intake from various sources, as well as the return of cooling water to rivers. In 2002, Umicore's European operations used 22.8 million m³ of water (excluding returned cooling water), of which 68.5% of surface water, 19.5% of groundwater, 4.5% of drinking water, 5.1% of rainwater, and 2.5% of groundwater pumped from sites undergoing rehabilitation works. Water efficiency in the EU stood at 5.5 m³/tonne of metal produced, versus 6.0 in 2000. Outside the EU, the origin of water used varies according to local conditions.

Umicore is trying to reduce its consumption of "precious water sources" (ie. groundwater and drinking water), by maximising water recovery systems (in some cases, water treated in the plant can be reused as process water) and replacing valuable water intake with less valuable sources, such as rainwater and surface water.

EMISSIONS TO AIR

Metallurgic activities generate atmospheric pollution by a variety of agents, primarily metals, dust particles and acid particles (SO_x and $NO_{x)}$.

Umicore measures its atmospheric emissions of metals both in "total load" (tonnes emitted per year) and according to their impact on human health ("toxicity units"[130] emitted per year). In 2002, metals emissions from EU sites amounted to approx. 32,700 kg – down 32% from 2000 emissions; the corresponding toxicity units decreased by 26% over the same period. In Europe, zinc emissions rank first both in terms of quantity and of toxicity; lead and selenium rank respectively second and third as far as toxicity is concerned.

[129] Note: the energy content of some of the secondary materials used in the company's processes is not taken into account in the reported figures.

[130] Calculated by weighting emissions according to the intrinsic toxicity of each of the metals concerned, based on the TA Luft 1986 formula. Metals emitted receive a weighting factor of 1, 5 or 25. (Note: TA Luft stands for Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft; it is part of German legislation on air quality.)

Dust and metals emissions can occur in "guided" form (from stacks and filtered air extracted from the installations)[131], and in a diffuse form (eg. dust blown up from the roads and storage areas). Metallic particles are often bound to dust particles. Guided emissions are controlled by the installation of filters and steam dryers with dust control systems, and generally speaking by the introduction of best available techniques (BAT). Diffuse pollution can be reduced by covering landfills, contaminated land and storage areas, by sprinkling and cleaning production-site roads and open storage areas, by encasing conveyor belts...

As for acid particles, which by depositing contribute to soil acidification, they are reported by Umicore both in tonnes emitted and in the form of an "acid deposition potential indicator", based on a formula in which tonnes of SO_2 and NO_x are multiplied by a weighting factor reflecting their acid deposition potential. SO_2 emissions are generated by zinc production[132], sulphuric acid production[133] and fuel burning. They can be reduced by the installation of high-performance scrubbers, and the switch from coal and heavy fuels to low-sulphur fuels and natural gas.

In 2000, NO_x emissions in the EU amounted to approx. 35,000 tonnes (no figures are provided for 2001 and 2002), and SO_x emissions to 3,750 tonnes. In 2001, SO_2 emissions amounted to 13,000 tonnes worldwide and 3,940 tonnes in the EU.

Dioxin emissions, which originate primarily from recycling operations[134], can be measured in various ways: total quantity emitted over a defined period (in g TEQ/year[135], for instance); concentration in emissions (in ng TEQ/m³); and deposition rate (ie. immissions, measured in pg TEQ/m² per day in the dust depositing on the soil in the vicinity of a plant). As far as dioxin emissions by Flemish plants are concerned, they were reduced in 2001 to less than 1 ng TEQ/m³ (the Flemish limit value as from January 2003) by implementing a variety of technical modifications[136]. All in all, Umicore's contribution to the emission of dioxins in Flanders dropped from 18.4 g TEQ in 1998 to 2.2 g TEQ in 2000. Further reductions are being studied according to the principle of "BAT at an acceptable cost", with the focus remaining on Flemish plants.

[131] The reported emissions only include those occurring in guided form. Diffuse emissions may be just as significant, but they are nearly impossible to measure.
[132] Sulphur dioxide is released during zinc roasting, when the zinc ores are desulphurised.
[133] Sulphuric acid is the most important by-product of Umicore's production: the sulphur released by the smelting of metals concentrates is captured and turned into sulphuric acid, which can be valorised as an input in other industrial processes (notably the fertiliser industry).
[134] Dioxin formation results from the combustion of plastics mixed with the scrap to be recycled.
[135] TEQ = toxic equivalent. Emissions are measured by quantifying the 17 most toxic compounds of the dioxin group and allocating each of them a toxicity factor. 2,3,7,8-TCDD, the most toxic compound, has a TEQ factor of 1.
[136] Installation of catalytic conversion units, or injection of a mix of activated carbon and lime in the gas stream, so that dioxins are captured by adsorption onto solid particles.

EMISSIONS TO WATER

As in the case of metal atmospheric emissions, metal emissions to water are measured both in total load and in ecotoxicity units[137]. In 2002, metals emissions to water from EU sites amounted to approx. 30,500 kg, down from approx. 38,000 kg in 2001 but higher than the levels reported for 1999 (2000, although considered the reference year for the environmental objective, is not a good baseline since it saw a sharp increase in emissions at one French site). The corresponding toxicity units follow the same trend. Water emissions of zinc are the most important in terms of quantity; cadmium and zinc are the primary polluters in terms of ecotoxicity.

Umicore also assesses and reports its water emissions in terms of emitted nutrient load[138] and total chemical oxygen demand (COD)[139]. These parameters are good predictors of the eutrofication potential of water emissions and their impact on the oxygen level of the receiving waters. To limit emissions, the major production sites have their own wastewater treatment station.

WASTE

For reporting purposes, Umicore defines waste as "all materials the company disposes of, or is legally obliged to dispose of".[140] Waste, consisting of both solid waste and liquid effluents, notably consists of various production wastes (including residues from ores, concentrates and recycled materials), sludge from water purification stations, demolition materials, packaging and domestic waste…

A distinction is made between waste to be disposed of (by means of internal landfilling, external landfilling or external incineration) and waste to be recovered – ie. valorised in other industries or processes. In 2002, Umicore's EU sites produced 460,000 tonnes of waste, of which 61.5% for disposal and 38.5% for recovery. The recovery rate has remained relatively stable in recent years, at around 40% - and is highly variable depending on the type of facilities and products produced. Zinc production accounts for approx. 85% of waste to be disposed of. This is related to the technology used at Umicore (goethite[141] hydrometallurgical process), which compared to other zinc production techniques limits air and water emissions, but has the disadvantage of generating significant volumes of waste.

Umicore strives both to minimise and to valorise its waste. For example, residual slag[142] from furnaces can be valorised as construction material for dykes and roads.

[137] A weighting factor is allocated to each metal based on acute aquatic toxicity data of the US Environmental Protection Agency. Iron, with a weighting factor of 1, is the reference metal. Among the heavy metals emitted by Umicore in the aquatic environment, the most toxic are mercury and cadmium (factor 500), followed by copper (factor 140).
[138] Sum of nitrate load (in kg) and 10 times the phosphate load (in kg).
[139] An indicator representing the quantity of oxygen needed to oxidise all the organic matter released into water.
[140] This definition is based on that of a European directive 75/442/EEC of 15 July 1975, as amended by directive 91/156/EEC of 18 March 1991.
[141] Goethite is iron waste residue.
[142] End product resulting from the production of non-ferrous metals by pyrometallurgical processes; most of the remaining non-metallic materials are concentrated in slag.

Following some research piloted by Umicore, some of the goethite waste generated by zinc production will also, as from 2005, be converted into a substitute for gravel to be used as a building material[143]. In various operations, new procedures and the introduction of best available techniques allow for a significant decrease in the volume of waste.

GREENHOUSE GAS EMISSIONS

As far as Umicore is concerned, the main air emission factor contributing to the greenhouse effect is CO_2. In 2002, the group's EU operations resulted in the release of 1.036.000 tonnes of CO_2, including the CO_2 emitted for generating externally produced electricity. As for the CO_2 efficiency ratio, it is gradually decreasing and amounted in 2002 to a bit less than 400 Kg of CO_2 per tonne of metal produced.

Umicore is committed to meeting the Greenhouse Gas Protocol's emission reduction targets, both on a country-specific level and at the general EU level. However, as highlighted by the external verifier in the *Environment and Safety Report 2002*, "until specific baselines have been set and targets determined, the scope of this objective remains uncertain". The main difficulty in setting targets is that although national commitments[144] to the Kyoto Protocol are known, regional and sectoral targets have not yet been defined (notably in Belgium). This should not, however, prevent Umicore from establishing baselines and working on a preliminary emissions reduction plan, taking into the cost and feasibility of reducing energy consumption and/or switching to less carbon-intensive energy sources on a site-specific basis.

ODOUR, NOISE, LIGHT AND OTHER FORMS OF LOCAL ENVIRONMENTAL NUISANCE

In 2002, 98 complaints were registered around EU sites – down from approx. 400 in 1995 and 108 in 2000. Most of them relate to noise and odour problems. 2000 and 2001 saw an increase in complaints about other forms of nuisance (eg. the release of acid particles in isolated incidents, or the vibration and disturbance caused by traffic) – but the number of these complaints came down in 2002. Sites located close to inhabited areas (notably the Flemish sites) are of course more likely to receive nuisance complaints. To address these issues, Umicore has made specific investments and adopted measures to reduce noise levels and odour.

PRODUCT-RELATED IMPACTS

A variety of health and environmental risks are associated with the processing, use and disposal of Umicore products (either as such or incorporated into the products of other manufacturers). Managing these risks is very complex, since the company produces a wide variety of metals and products with different properties, different physical forms (powders, salts, massives etc.) and aimed for a wide variety of applications. Risk assessment and impact evaluation therefore require much more

[143] This patented technology, called Gravelite, immobilises metals in a matrix that makes the "gravels" resistant to leaching.
[144] Expressed as a reduction in GHG emissions against 1990 levels.

than just hazard identification based on the intrinsic properties of metals: risk and impact must be assessed for each product form and for each type of application.

In view of this complexity, it would be impossible to give here a complete overview of Umicore product-related impacts and measures adopted to reduce them. We will therefore limit the overview to a few examples:

- zinc corrosion from zinc-based building products lead to zinc release into the environment; Umicore has therefore developed new "pre-weathered" zinc roofing and gutter materials that are more corrosion-resistant and have improved longevity;
- the manipulation of cobalt powders (used among others in rechargeable batteries and hard metal tools) can expose workers via inhalation; to reduce exposure, Umicore has developed dust-free powders.

In order to promote good practices by product users, Umicore's EHS department has compiled more than 1,000 material safety data sheets, available in several languages. Furthermore, Umicore contributes to the ongoing scientific risk assessment of several metals (zinc, copper, lead, cobalt, cadmium, nickel…) and their compounds, and performs product lifecycle analysis ("cradle-to-grave") – with the objective of defining future strategies and sustainable plans for the use of these metals. The company aims, ultimately, to develop product-related sustainability indicators – a complex and ambitious objective. What it has achieved so far in this regard (notably a product assessment scheme) is presented in Chapter 8, in the section relating to product performance indicators.

ANNEX XII
UMICORE'S ENVIRONMENTAL LEGACY

Some of Umicore's production sites have been in operation for over 100 years, notably the Flemish plants in Belgium, as well as some plants in France and the Netherlands. Past operations, carried out at times when the environment was not a major concern and mitigation techniques were not as developed as now, have resulted in (sometimes severe) environmental impairment both on site and in the surroundings of the plants, which now requires a variety of remediation measures. Umicore's policy in this regard is to make (wherever possible) voluntary agreements with the authorities, and to undertake a series of prioritised clean-up programmes spread over time. Such initiatives are under way in Belgium (in particular in Flanders, where most industrial sites are located), France and the Netherlands.

Also noteworthy is the clean-up exercise carried out at the Pirdop copper smelter and refinery in Bulgaria. This company was acquired in 1997 from the government, and a large-scale environmental remediation project (now completed) was drawn-up as part of the privatisation deal.

A phased approach has been adopted to manage the legacy of past activities:

- pre-screening: the aim is to assess the presence and extent of contamination resulting from historical activities;
- risk assessment: studies are carried out to determine the potential hazard to human life and the environment and to characterise (ie. quantify) risk, including the risk of contamination spreading further;
- prioritisation: a weighted risk score is applied to all situations, taking into account human and ecological risks as well as "social sensitivity"; remediation action is planned on a yearly basis starting with top priorities, and spread over time in order to control the financial impact on the company's results;
- remediation: actions taken, sometimes based on specific research, are adapted to the needs of each situation.

At all stages, Umicore communicates extensively with local authorities and communities. At some sites, risk prevention campaigns have been undertaken to inform local communities about the potential health risks associated with metals uptake and which preventive measures can be adopted until contamination has been removed.

LANDFILLS AND RESIDUE PONDS

In its 2000 environment report, Umicore estimated at approx. 1.4 million m² the surface of landfills had or would in future have to be closed and landscaped – and 16.5% of this objective had been reached. Most of these landfills are internal disposal

sites related to zinc activities. Various rehabilitation techniques are used according to specific site conditions; operations include dam safety audits for residue ponds, and actions (eg. drainage) to prevent the migration of pollutants into soil and water; they usually end up with covering (to prevent rainwater percolation) and landscaping.

Specific problems are related to the on-site storage of a stock of pure radium, radioactive waste and contaminated soil on the Olen site in Flanders, resulting from the production of radium and uranium between 1922 and 1980. The storage warehouse for these materials is considered safe for the time being; a study is under way to determine whether it will remain safe in the very long term.

SOIL AND GROUNDWATER POLLUTION

In its 2000 environment report, Umicore estimated that approx. 386,000 m² of soil had to be rehabilitated in Europe – and 61% of this objective had been reached.

In Flanders, where most of the "historical" pollution took place, four production sites as well as neighbouring areas are contaminated with metals (lead, cadmium…) – and, in Olen, with long-life radionuclides. Umicore (under pressure from a soil rehabilitation decree of the Flemish region) has undertaken a voluntary clean-up programme and committed to the rehabilitation of all sites within ten years. Based on risk assessment studies, priorities have been identified. A complete cleanup plan – for which € 20 million have been set aside – is currently being negotiated with regional authorities.

The techniques used include the removal of contaminated soil around the older plants and, in case of groundwater contamination, the "pump-and-treat" method. Research is also made into products that can be mixed with contaminated land to immobilise metals in the soil and either prevent their migration to surface and ground water, or make them not bio-available for humans and the ecological systems.

ANNEX XIII
REVIEW OF GRI PERFORMANCE INDICATORS

In this annex, we will review all GRI performance indicators, and for each indicator:

- review to which extent and how Umicore and other companies use it;
- examine the indicator's relevance to Umicore's activities;
- determine whether the required information is fully or partly available in the existing financial and/or environmental reports, or needs to be elaborated from scratch;
- identify potential sources of information (internal & external).

Within each category of indicators, the report will examine:

- core GRI indicators (marked [Core] below);
- additional GRI indicators (marked [Add'l] below).

The availability of information, and the effort required to put the indicator together in a reliable way, determine the 'feasibility' of providing an indicator. A combination of relevance and feasibility should determine, in our opinion, priorities in adopting new indicators for the sustainability report.

ENVIRONMENTAL PERFORMANCE INDICATORS

MATERIALS

EN1. [Core] Total materials use other than water, by type

EXISTING INDICATOR:

Umicore already uses an indicator entitled "total materials used" (in tonnes); this refers to the metal-bearing raw materials (ores and concentrates) and secondary materials (end-of-life products and metallic waste from industrial sources) that constitute the bulk – although not the totality – of the material inputs necessary for production

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports from industrial companies used this indicator – with the exception of BHP Billiton, which as a mining company publishes information on land use (surface) rather than resource use. This may be related to the difficulty, or methodological questionability, of reporting on a diversified range of material inputs. Novo Nordisk reports on total consumption of raw materials and packaging materials.

OPINION:

As far as metal-bearing input materials are concerned (the only category currently covered), we do actually not consider this indicator relevant for Umicore: a company that extracts metals from ores and concentrates cannot compress the volume of its input materials – or if it does so, by using higher-grade concentrates, it just means that more pollution and waste were generated upstream. What is interesting is the share of secondary materials in total input – which is the subject of the next indicator. A normalised indicator would also be meaningless: a ratio "total materials used/tonne of metal produced" would vary with the concentration grade of input materials and the nature of recycled materials.

The indicator could make more sense if the consumption of other materials is tracked, such as chemical products. This would however raise the question of the selection criteria for additional materials – which vary significantly across business units. If different categories of materials are reported in future, it seems justified to do so on separate lines, rather than trying to aggregate them.

Finally, we would like to point out that in the 2001 and 2002 reports, the exact quantity of materials consumed is not shown and has to be "guessed" from a bar chart; it would be useful to show the absolute values in addition to the graph.

EN2. [Core] Percentage of materials used that are wastes (processed or unprocessed) from sources external to the reporting organisation

EXISTING INDICATOR:

Umicore already uses this indicator, which relates to an explicit environmental objective: the company aims to increase the share of recycled (secondary) materials in its total metal-bearing materials input. .

BENCHMARKING:

None of the examined reports used this indicator. Only Teck Cominco came up with anecdotal evidence, illustrating how they internally recycle some of their own waste, such as batteries and scrap metal.

OPINION:

This indicator is most relevant for Umicore. We propose to keep it - but to work on the calculation methodology in order to remove 'double counting'. (Indeed, it seems some inputs are counted twice – once when original inputs go for refining, and once

again when the refined materials go for further processing. This may result in a biased picture.)

ENERGY

EN3. [Core] Direct energy use segmented by primary source

EXISTING INDICATOR:

Umicore's latest environment report only shows total energy consumption (in gigajoules); site-specific information, still available for 2001, has been removed for competition-related reasons. The 1999 and 2000 reports were much more informative, showing a breakdown of consumption by energy sources (in different units: MW of electricity, tonnes of fuel, gasoil, coal and cokes, cubic meters of gas). These reports also provided a normalised energy efficiency ratio (energy consumption per tonne of metal produced).

BENCHMARKING:

Most companies use this indicator in one way or another, either in absolute values or in energy intensity; some show a breakdown of their consumptions by source (including purchased electricity); some state how much of their energy comes from renewable sources.

OPINION:

In view of the importance of the energy issue (not just in relation to GHG emissions, but also from a strategic point of view), we believe Umicore should reintroduce a proper energy consumption indicator showing:

- total energy consumption broken down by source (with the contribution of each source expressed in GJ rather than different units);
- energy efficiency.

The removal of site-specific information is not a problem, but consolidated information should be provided.

EN4. [Core] Indirect energy use

This indicator is about "energy used to produce and deliver energy products purchased by the reporting organisation (eg. electricity or heat)".

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

None of the examined reports provided this information.

OPINION:

This indicator is just as relevant as the previous one. However, providing it would require calculations based on the average energy content (joules per MW produced) that goes into the production of electricity purchased in each country where Umicore has operations – or, with the liberalisation of energy markets, based on the average energy content of electricity purchased from each supplier with whom Umicore deals. This is an interesting indicator, but gathering the necessary data may be time-consuming, especially in countries whose electricity providers may not yet be equipped to provide such information. In view of this difficulty, we consider the adoption of this indicator a medium-term objective rather than a priority.

EN17. [Add'l] Initiatives to use renewable energy sources and to increase energy efficiency

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

BHP Billiton and ICI report on the percentage of their energy consumption coming from renewable sources. ICI, in particular, having calculated that only 1.7% of its energy came from renewable sources, came to the conclusion that "it is better to pursue overall energy reduction targets as a means of reducing carbon dioxide emissions rather than increasing purchases of renewable energy". A number of companies provide information on their energy conservation measures and, in the case of Shell, actions in support of the development of renewable energy sources.

OPINION:

Measures adopted by Umicore to improve energy efficiency and/or switch to more renewable energy sources could be highlighted in case studies. It would be interesting to publish an indicator showing the percentage of energy consumption coming from renewable sources (based on information provided by electricity suppliers, which will be increasingly available).

EN18. [Add'l] Energy consumption footprint (ie. annualised lifetime energy requirements) of major products

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports provided information on this subject.

OPINION:

The energy requirements of specific products at the production stage and in the use phase would normally be identified as part of the process of establishing product

performance indicators (see section 8.5. of this report). This indicator, very relevant for products that consume energy throughout their lifetime (such as cars or electrical appliances), seems of little relevance to most of Umicore's products. We would suggest to leave it out for the time being.

EN19. [Add'l] Other indirect (upstream/downstream) energy use and implications[145]

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports provided information on this subject.

OPINION:

Umicore could in future report on the efforts it undertakes to reduce the energy footprint of its products. For instance, the recycling of metals is much less energy-intensive than production from raw materials. The company could probably quantify the energy savings achieved in relation to its recycling of various metals (provided good energy consumption data are available from mining and metals federations). Other energy savings resulting from product sustainability assessment and management could be reported in relation to this indicator (in qualitative and quantitative terms). We would not however consider this indicator a priority, in view of the efforts required by its elaboration.

As for energy use in relation to management and administration (eg. travel-related energy, consumption of offices…), it may be interesting to monitor but will be marginal in comparison with production-related consumption. It would therefore also not appear as a reporting priority.

WATER

EN5. [Core] Total water use

EXISTING INDICATOR:

Umicore already reports on total water consumption, in cubic meters – and provides a breakdown of water intake sources. The company also publishes a water efficiency ratio (m^3 water used per tonne of metal produced).

BENCHMARKING:

Most companies report in one way or another on their water consumption. None of those whose report was examined does it in such a clear and comprehensive way as Umicore.

[145] eg. organisational travel, product lifecycle management, use of energy-intensive materials.

OPINION:

This indicator relates to an explicit environmental objective; it is very relevant and should of course be kept in future reports. With its detailed breakdown of water sources and the normalised water efficiency ratio, it is the best such indicator we have seen among the reviewed reports.

EN20. [Add'l] Water sources and related ecosystems/habitats significantly affected by use of water

EXISTING INDICATOR: None beyond the detailed information on water sources.

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports provided specific information on ecosystems affected by their use of water (with the exception of anecdotal evidence in case studies). Some companies (notably Rio Tinto) mention that they make particular efforts to save water in areas of water stress – but none refers to a systematic evaluation of the impact of their water use on ecosystems.

OPINION:

Umicore reports very comprehensively on its water sources (see above). Determining impacts of water use on ecosystems is a more complex affair. It would first require an investigation of ecosystems and habitats of particular interest in the vicinity of Umicore plants – after which a study would have to be performed in order to determine possible impacts. As for all matters relating to biodiversity (see a bit further), we believe this is a complex subject, and there are other priorities to tackle first.

EN21. [Add'l] Annual withdrawals of ground and surface water as a percentage of annual renewable quantity available from the sources – breakdown by region

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports provided information on these subjects.

OPINION:

This is a very complex subject. Using this indicator would first require a precise definition of the "annual renewable quantity available": should this be limited to the water available in the catchment area of each plant? Second, once the scope of the indicator is defined, it can only be calculated if reliable data is available on renewable water quantities in the determined area. This information may be available in some

countries or regions, but probably not in all the countries where Umicore operates. Our recommendation is therefore to ignore this indicator in the near future, on feasibility grounds.

EN22. [Add'l] Total recycling and reuse of water[146]

EXISTING INDICATOR: None.

BENCHMARKING:

A few companies report on water recycling, each with its own approach. For instance, BHP Billiton provides info on the amount of recycled water used, without further specifications. Rio Tinto reports on the percentage of its total water use that is met by recycled water. Teck Cominco provides examples of initiatives in favour of water conservation and reuse.

OPINION:

At the moment, Umicore does not report on the quantities of process and/or cooling water purified at on-site water treatment plants and then reused in processes or for cooling purposes. This information would be interesting as a complement to the water consumption figures but is a top priority in our view, since the reduction in water consumption reflects in part the fact that more water is reused. We would consider it a medium-term priority.

BIODIVERSITY

(**Note:** in our opinion, the large number of non-core indicators proposed, as well as the significant room for overlap between these and the core indicators, make this part of the GRI guidelines rather confusing.)

Umicore does not currently publish any indicator relating to biodiversity. If it decides at some point to do so, it will be particularly important to define – and initially narrow down – the scope of its objectives and corresponding indicators. In view of the complexity of evaluations required, it would make sense to postpone the use of biodiversity indicators to a later stage, when more pressing issues have been addressed properly.

For Umicore, the most important direct impact path on biodiversity is probably the dissemination of metals in ecosystems, occurring either during production or at the time of product use and disposal. The size of production installations, in itself, should not pose as much of a threat to biodiversity; it cannot be compared with the size of petrochemical complexes or some mining operations.

As far as production activities are concerned, it is important to continue efforts to reduce metals and other harmful emissions – but the impact Umicore plants, managed

[146] Wastewater and other used water (eg. cooling water).

according to today's environmental standards, may have on biodiversity are likely to be much less than the impact of upstream ore extraction activities. Buying ores and concentrates from mining companies that pursue strict policies regarding the preservation/restoration of ecosystems and habitats may be the most efficient means by which the company can contribute to the protection of biodiversity.

On the product front, Umicore can contribute to the preservation of biodiversity by supporting as well as monitoring the outcome of scientific studies on the ecotoxicity of metals-bearing products, and by pursuing its current efforts to advise customers on the safe use and disposal of its products.

EN6. [Core] Location and size of land owned, leased or managed in biodiversity-rich habitats

BENCHMARKING:

Most of the reports we examined did not provide specific information in this regard. Only ICI reports on a specific objective in this regard. They have drawn up a list of all sites larger than 10 ha or located close to sensitive biodiversity regions; their target is to (a) undertake an ecology survey for all these sites; (b) develop a biodiversity management plan that may ultimately lead to (c) the adoption of conservation projects. An indicator measures progress against these three stages.

OPINION:

Using this indicator would require an inventory of ecosystems and habitats of particular interest in the surroundings of all production sites (eg. proximity to natural reserves and parks, to Ramsar-listed sites, to Natura 2000 sites in Europe, to sensitive ecosystems in tropical areas…) – based on which a list of sites concerned by biodiversity issues could be drawn up. The inventory could be done in collaboration with an international environment protection association – which could help, for instance, in drawing up a list of objective criteria and then checking natural sites against this list. Including sites above a certain surface area in the list of sites to be evaluated, like ICI, would be a good idea.

EN7. [Core] Description of the major impacts on biodiversity associated with activities and/or products and services in terrestrial, freshwater and marine environments

EN25. [Add'l] Impacts of activities and operations on protected and sensitive areas[147]

EN26. [Add'l] Changes to natural habitats resulting from activities and operations and percentage of habitat protected or restored

EN28. [Add'l] Number of IUCN Red List species with habitats in areas affected by operations

[147] eg. IUCN protected area categories 1-4, world heritage sites, biosphere reserves.

BENCHMARKING:

In the reviewed reports, we have not found any comprehensive and systematic description of impacts on biodiversity, protected areas, habitats etc. Nevertheless, all the mining companies surveyed acknowledge their potential impact on natural systems, in a variety of ways. For instance, they report on they amount of land they disturb and rehabilitate; efforts to protect and restore natural ecosystems and biodiversity are often illustrated in case studies.

None of the reports from industrial companies mentioned impacts associated with products.

OPINION:

These indicators (which we have grouped since, in our opinion, they overlap significantly) would require extensive research following the identification of "sensitive" sites. Collaboration with environment protection associations, and maybe other types of organisations such as universities, would probably be a good way of having access to expertise while involving external stakeholders in the process. Ecology surveys coupled with environmental impact assessment would have to highlight the most significant impacts of each selected industrial site – based on which targeted action plans could be drawn up.

As for product-related impacts, they can only be evaluated on the basis of a complete lifecycle analysis. Taking into account the wide range of products manufactured by Umicore, it may take some time before it is able to provide such information. Also, the geographical dispersion of many of Umicore's products (most of which are integrated into end-products) means that it will only be possible to make very general impact assessments. For instance, the impact on ecosystems of metals contained in rechargeable batteries can be very low in countries that have good recovery/recycling systems – and dramatic in countries where such systems are missing or insufficiently used and the batteries end up being discarded in improper ways.

In view of all the costs and efforts related to these indicators, we rank them low on the feasibility scale, and do not consider them a priority.

EN23. [Add'l] Total amount of land owned, leased or managed for production activities or extractive use

EXISTING INFORMATION:

None, apart from estimates on the total surface of landfills to be covered and soil to be rehabilitated provided in the 2000 report.

BENCHMARKING:

All mining companies surveyed provide some kind of indication of their impact on land. Rio Tinto is the one providing the most complete information: in addition to reporting on the surface of land disturbed and rehabilitated in the year of reference, it

reports on its total "land footprint", broken down into surface used for mining, surface used for infrastructure and cumulative surface rehabilitated. We found no information on land footprint in the reports of oil and chemical companies.

OPINION:

We would consider it interesting for Umicore to report on its total land footprint – and to integrate in this indicator the information currently provided on soil and landfill rehabilitation programmes. In view of these considerations, we have attributer high relevance to this indicator.

EN24. [Add'l] Amount of impermeable surface as a percentage of land purchased or leased

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports provided information on this subject.

OPINION:

The relevance of this indicator to Umicore's activities is open for discussion: impermeable surfaces are usually considered a bad thing since they can cause or aggravate floods – but if the purpose of waterproofing is to avoid the leaching of toxic substances into the ground as a result of rainwater percolation, they actually contribute to environmental protection. We therefore don't see the point of adopting this indicator.

EN27. [Add'l] Objectives, programmes and targets for protecting and restoring native ecosystems and species in degraded areas

EN29. [Add'l] Business units currently operating or planning operations in or around protected or sensitive areas

EXISTING INFORMATION:

None, with the exception of comprehensive information provided on the soil rehabilitation programme in Flanders (but this programme is primarily aimed at protecting human health and the quality of underground water, rather than at restoring native ecosystems).

BENCHMARKING:

All mining companies mention land rehabilitation programmes, and sometimes provide (mostly anecdotal) information on actions aimed at monitoring their impacts, restoring native ecosystems, protecting and/or re-introducing indigenous species, fighting against non-indigenous species… Rio Tinto is also developing a best-practice model of biodiversity management for future application at all their operations. Shell

reports on a collaboration with the IUCN and procedures put in place to better take biodiversity into account in its operations. They refer to their website for detailed information on their approach to biodiversity. As for ICI, as already reported (see EN6), they have developed a comprehensive approach to biodiversity protection based on ecology surveys for all large and "sensitive" sites, biodiversity management plans and conservation projects. An indicator measures progress against these three stages.

OPINION:

When it is ready to do so, Umicore could present in its report any objectives it may have set for the protection or restoration of ecosystems at and around some production sites – and show progress made against these objectives. However, this will not occur until surveys have been undertaken.

Note: Unless they aim to restore a fully natural ecosystem, the covering and landscaping of landfills and the soil rehabilitation programme seem only marginally relevant to these indicators.

EMISSIONS, EFFLUENTS AND WASTE

EN8. [Core] Greenhouse gas emissions

Separate sub-totals must be reported for each gas[148] in tonnes and tonnes of CO_2 equivalent, for direct emissions as well as indirect emissions from imported electricity or steam.

EXISTING INDICATOR:

Umicore already reports total emissions of CO_2 (in tonnes), as well as site-specific "total greenhouse gas emissions" (in tonnes CO_2 equivalent). The 1999 environment report states that "the main air emission factor contributing to the greenhouse effect is CO_2"; reports do not specify which other GHGs are emitted. The CO_2 emitted for producing the electricity purchased by the company is included in the reported numbers, in accordance with international protocols and guidelines. The company also publishes its carbon emission efficiency ratio (in kg CO_2 per tonne of metal produced).

Related to this indicator is a table showing CO_2 performance for six European countries, in the form of an index against the 2000 baseline.

BENCHMARKING:

All companies surveyed report on their GHG emissions, sometimes broken down by gas, or by source (including the emissions relating to the generation of the purchased electricity); some also show the "greenhouse intensity" of some of their products or

[148] CO_2, CH_4, N_2O, HFCs, PFCs, SF_6.

the overall production. Interestingly, Rio Tinto also reports on the GHG emissions generated by the use of some of its products (coal and the conversion of its iron ore into steel).

OPINION:

This indicator relates to an explicit environmental objective; it is very relevant and should of course be kept. It could be improved in the following ways:

- It is currently not clear whether the indicator shows CO_2 emissions (in tonnes CO_2) or total GHG emissions (in tonnes CO_2 equivalent): in the 2002 report, the EPI overview sheets mention "total greenhouse gas emissions", but the unit is the tonne of CO_2 (instead of GWP[149] in previous year). What exactly is reported, and whether other gases than CO_2 are emitted/included in the calculations, should be specified.
- Since Umicore is already tracking indirect emissions, it should be easy to show their share in total emissions.
- The normalised indicator (CO_2 efficiency ratio) would be clearer if its actual value was published (currently, an approximate value has to be "guessed" from a graph).

As for the table showing CO_2 performance per country, it is interesting but will be even more so when targets have been determined.

EN9. [Core] Use and emissions of ozone-depleting substances

Figures must be reported separately for each substance, in accordance with the Montreal Protocol Annexes A, B, C and E, in tonnes of CFC-11 equivalent.

EXISTING INDICATOR: None.

BENCHMARKING:

Shell is the only one of the surveyed industrial companies to provide emission figures. Other companies don't do it because ozone-depleting substances are "largely removed from operations" (BHP Billiton), or report on the elimination of an ozone-depleting chemical from their processes (Lonmin about carbon tetrachloride). Novo Nordisk reports on total emissions of ozone-depleting substances (in kg), and on the corresponding ozone depletion potential (in kg CFC_{11}-equivalent).

OPINION:

We cannot formulate an opinion, since we do not know whether this indicator is relevant to Umicore's operations.

[149] Global Warming Potential units, ie. tonnes of CO_2 equivalent.

EN10. [Core] NO_x, SO_x and other significant air emissions by type

This indicator refers to substances regulated under:

- local laws and regulations;
- the Stockholm POPs[150] convention;
- the Rotterdam convention on Prior Informed Consent;
- the Helsinki, Sofia and Geneva Protocols to the Convention on Long-Range Transboundary Air Pollution.

EXISTING INDICATOR:

On top of greenhouse gases, Umicore currently reports on the following atmospheric emissions:

- metals (quantities + toxic load, with the metals targeted by the North Sea Conference on the Reduction of Metal Emissions shown separately);
- SO_x (in tonnes) + total acid deposition emissions (in acid equivalents).

Figures are also provided for dioxin emissions, but only in Flanders and not in all reports.

Umicore does not currently provide normalised air emission figures.

BENCHMARKING:

All surveyed companies report, at the very least, on their SO_2 emissions; they sometimes add information on other air pollutants. ICI provides the most comprehensive (and impressive) set of data, reporting on:

- emissions of tropospheric ozone generators (ie. "volatile organic emissions to air with the potential to form harmful ground level ozone") in kg ethylene equivalent both in absolute and normalised figures, and provide detailed data tables showing the various substances involved and how ethylene equivalent units were calculated;
- emissions of hazardous substances to air (defined as "those considered to have carcinogenic potential") in benzene equivalent both in absolute and normalised figures, and provide detailed data tables showing the various substances involved and how benzene equivalent units were calculated; it must be noted that their definition of hazardous substances is very stringent, since it includes not only known human carcinogens, but also probable and possible human carcinogens according to the classification of the International Agency for Research on Cancer (IARC);
- emissions of acid gases (defined as "gases with the potential to form acid rain") in SO_2 equivalent both in absolute and normalised figures, and provide detailed data tables showing the various substances involved and how SO_2 equivalent units were calculated.

[150] Persistent organic pollutants.

OPINION:

The indicator on metals emissions relates to an explicit environmental objective; it is very relevant and should of course be kept. The indicator on acid gas emissions, although not related to an environmental objective, is also very relevant. They could be improved in the following ways:

- metals emissions: reintroduce a breakdown of emissions and of toxic load by metal, as in the 1999 and 2000 reports;
- acid gas emissions: reintroduce a breakdown of emissions in SO_x and NO_x, as in the 1999 and 2000 reports, and show the corresponding acid deposition potential.

In parallel, and for the longer term, Umicore should review whether other types of air emissions are significant enough to be the subject of specific targets and indicators. For instance, it may be relevant to track and report on dioxin emissions also for some non-Flemish plants engaged in recycling operations.

EN11. [Core] Total amount of waste by type and destination[151]

EXISTING INDICATOR:

Umicore currently publishes information on the total waste produced, as well as the percentage of this waste going to disposal (ie. landfilling or incineration) and recovery (ie. valorisation in other industries or processes). "Waste" is defined according to EU legislation.

BENCHMARKING:

All surveyed companies report on waste production, with more or less details and a variety of breakdowns (according to the nature of the waste, its hazardous or non-hazardous properties and/or its destination). Each company has its own definition of waste, with specific exclusions (eg. Shell excludes "domestic, office and construction waste and contaminated soil" [p. 31]). ICI and Novo Nordisk are the only surveyed companies to have adopted the very wide definition of waste proposed by the GRI guidelines ("everything that is disposed of by any method" – including recycling, incineration with energy recovery and composting). Some companies highlight measures adopted to reduce the amount of waste.

OPINION:

Although not related to any specific environmental objective, this indicator is most relevant (even without adopting the wider definition of the GRI). Here are a few suggestions for improvement:

- specify whether "valorisation" includes the reuse of waste for its energy content (which is technically equivalent to incineration); establishing further distinctions within the "disposal" and "recovery" categories does not seem essential;

[151] Composting, reuse, recycling, recovery, incineration or landfilling.

- provide a consolidated figure for waste production (currently, the data is shown only on a site-specific basis);
- add normalised ratios showing waste produced/tonne of metal produced and waste for disposal/tonne of metal produced.

EN12. [Core] Significant discharges to water by type

EXISTING INDICATORS:

Umicore already uses several water emissions indicators:

- total emitted process waters (1,000 m³/year) (removed from the 2002 report);
- total emitted metals (kg/year);
- total metal toxic unit load (toxic unit kg);
- total North Sea metals emitted (kg/year);
- total emitted nutrient load (nutrient unit kg);
- total COD (kg/year).

BENCHMARKING:

Four of the surveyed companies report on discharges to water in one way or another – each with its own method and focus, depending on the nature of their effluents. Another company does not use a systematic indicator, but included in its 2002 report a case study on an accidental discharge of hydrocarbons.

OPINION:

The indicator on releases of metals to water is the most important, since it is related to an explicit environmental objective. The other ones are interesting and relevant too, so we would advise to keep using them in future reports. Here are a few suggestions:

- for metals releases, reintroduce a breakdown of releases and of toxic load by metal, as in the 1999 and 2000 reports;
- for the other indicators, provide consolidated data (currently, they are only shown on a site-specific basis);
- for some of the parameters (eg. metals emitted, metal toxic unit load and COD), provide normalised water emissions figures.

EN32. [Add'l] Water sources and related ecosystems/habitats significantly affected by discharges of water and runoff

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

None of the surveyed companies provides information in this regard, with the exception of Lonmin, which provides information on variations in the electro-conductivity (regarded as an impact indicator) of three rivers that receive wastewater and effluents from their mining operations.

OPINION:

Adopting this indicator would require an impact assessment of surface waters into which Umicore plants release process and cooling water. Should the company decide to report on this issue, it could be handled jointly with biodiversity issues – if and when the company decides to tackle them. We do not see it as a priority.

EN13. [Core] Significant[152] spills of chemicals, oils and fuels in terms of total number and total volume

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

All but one of the surveyed industrial companies report on accidental spills, either in number or in quantity of chemicals discharged. ICI defines "significant" spills and releases as "those giving rise to identifiable environmental damage, public concern or media comment".

OPINION:

This indicator does not seem strongly relevant to Umicore's activities, but an accidental spill of chemicals (eg. sulphuric acid) or fuel at a production site can never be excluded. Information should be easy to collect from the health and safety management system. This indicator could therefore easily be included in the sustainability report.

EN30. [Add'l] Other relevant indirect greenhouse gas emissions

This indicator "refers to emissions that are a consequence of the activities of the reporting entity, but occur from sources owned or controlled by another entity".

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

Rio Tinto reports on GHG emissions generated by some of its products (coal and conversion of its iron ore into steel). None of the other surveyed companies reports on this indicator.

[152] In terms of size and/or impact on the surrounding environment.

OPINION:

The use of this indicator should only be considered if Umicore decides to extend the scope of its reporting to companies that it does not control – which is unlikely in the initial years of sustainability reporting.

EN31. [Add'l] All production, transport, import or export of any waste deemed "hazardous" under the terms of the Basel Convention Annex I, II, III and VIII

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

Both BHP Billiton and ICI state that the classification and recording of waste as hazardous or non-hazardous depends on national legislation (rather than on a corporate definition).

OPINION:

Umicore sometimes imports secondary materials (for recycling purposes) classified as hazardous under the Basel convention; however, reporting on this does not seem particularly relevant – especially as this is for a "good cause". As for reporting on the hazardous waste produced by the company itself, it is much more relevant – but it will pose the problem of the classification of waste. All in all, we see this indicator as a medium-term priority.

SUPPLIERS

EN33. [Add'l] Performance of suppliers relative to environmental components of programmes and procedures described in response to Governance Structure and Management Systems section

BENCHMARKING:

ICI is developing a formal system of supplier assessment on EHS aspects, which will be linked to their purchasing and logistics supplier assessment systems. Shell reports on the annual number of contracts cancelled and joint ventures divested due to incompatibility with Business Principles; the report states that the company promotes (but does not impose, where it does not have operational control) the use of its standards by contractors. Novo Nordisk evaluates its key suppliers on their social and environmental performance.

OPINION:

This indicator will become relevant when Umicore decides to include in its sustainable development policies some policies to monitor the environmental impacts generated by its suppliers and contractors.

PRODUCTS AND SERVICES

EN14. [Core] Significant environmental impacts of principal products and services

EXISTING INFORMATION:

Umicore does not currently publish product-related performance indicators, but has established product assessment procedures and is working on the ultimate goal of producing indicators. In view of the range of products produced, this is a big challenge. For more information, please refer to section 8.6. of the report.

BENCHMARKING:

A couple of companies report on their product stewardship policy; case studies are used to provide concrete examples of actions undertaken. ICI has among its objectives to have all business units implement its product stewardship assessment system by 2005; it is the only surveyed company that reports to have a system already in place and a specific target in this regard.

OPINION:

This indicator is very relevant to Umicore's activities and policies, so the company should aim to report more systematically on product stewardship. In view of the wide range of products and complexity of devising product-related indicators, Umicore could adopt a gradual approach to fulfilling this GRI requirement:

- start with a qualitative description of the impact of a few products (selected among those which are known to have potentially nasty impacts, eg. cadmium for cadmium-nickel batteries);
- explain which measures the company has adopted or plans to adopt in order to minimise impacts;
- each year, provide an update for products previously included in the report, and add a few more products.

Simultaneously, the corporate product performance assessment system should be integrated into daily practice; ICI's approach could be emulated, with the long-term objective of having real product performance indicators available.

EN15. [Core] Percentage of the weight of products sold that is reclaimable[153] at the end of the product's useful life, and percentage that is actually reclaimed

EXISTING INDICATOR: None

BENCHMARKING:

None of the surveyed companies uses this indicator. BHP Billiton is happy with the statement that "metals are infinitely recyclable".

OPINION:

The range and complexity of Umicore products makes it unlikely that such a comprehensive indicator can be provided any time soon. For some products, the theoretical proportion of reclaimable products can be calculated based on a lifecycle analysis performed by Umicore or by industry organisations. The proportion actually reclaimed is much trickier to calculate, because actual recovery is generally beyond the control of the company; Umicore would therefore have to rely on data provided by other sources (metals federations, public or private companies in charge of organising waste collection…). The quality of data on reuse and recovery is likely to differ widely according to countries and regions – and this will affect the capacity of the company to provide comprehensive recovery figures.

We would therefore suggest not to rush in adopting this indicator – but to make progress in lifecycle analysis and product design so that components can more easily be recycled. Umicore could aim to report on this kind of progress in the medium term.

COMPLIANCE

EN16. [Core] Incidents and fines for non-compliance with all applicable international declarations, conventions, treaties, and national, sub-national, regional and local regulations associated with environmental issues

EXISTING INDICATORS:

Umicore reports on compliance and incidents, making a distinction between three levels of non-compliance[154]:

- excesses (%): "any instance of non-compliance with a specific mandatory or internally defined environmental (emission) standard; excesses are expressed as a percentage of the total number of measurements made; most of them are not measurable beyond the plant perimeter";
- violations (number): "officially notified instances of non-compliance";

[153] Refers either to recycling or reuse.
[154] Definitions are extracted from Umicore's Environment report 1999, p. 33.

- reported incidents (number): "excesses which result in a discharge (emission) of hazardous substances or which induce physical or chemical stress, which can be measured or observed beyond the plant perimeter".

BENCHMARKING:

The majority of surveyed industrial companies report on environmental fines – sometimes providing details of the incidents that resulted in a fine, sometimes just stating the total amount paid. Shell reports the number and total amount of environmental fines paid, and also on settlements, compensation payments and liabilities for environmental clean-up, decommissioning and site restoration. ICI reports both on breaches in EHS regulations that resulted in prosecutions and/or fines (with details of location, nature of incident and fine paid), and on breaches with the emission limits set in operating licenses and environmental permits (corresponding more or less to the "violations" reported by Umicore).

OPINION:

The existing indicators, which relate to an explicit environmental objective and actually go further than the GRI requirements, are very relevant and should continue to be used in the sustainability report. However, in the 2002 report, the external auditor notes that "robustness of data collection, data management and consistency in interpretation of definitions remain an issue of concern in relation to this performance indicator. In particular data on notified violations are not reliable due to differing interpretations by site management." We would suggest the following:

- reprint the broad definitions of the three types of non-compliance events in each report (otherwise they don't mean much to the readers);
- align the terminology used in the objective with the terms used for the three categories of non-compliance events;
- redefine the notion of "notified violation" to reduce the scope for differing interpretations (notably by specifying whether "violations" refer only to non-compliance with emission standards, or also cover other instances of non-compliance);
- in relation to notified violations, it would be useful to introduce at some point an indication of the number of violations that have lead to prosecutions and/or fines (with or without details of location, nature of incident and amount of fine paid).

TRANSPORT

EN34. [Add'l] Significant environmental impacts of transportation used for logistical purposes

EXISTING INFORMATION: None

BENCHMARKING:

Of the surveyed industrial companies, only ICI reports on transport incidents/accidents; none of them reports on the impacts associated with the transport of their products and supplies. Novo Nordisk has implemented a system to report on the transport related to the import of raw materials to their production sites, and the export of intermediary or final products to their customers and affiliates; however, the data produced by this system is not published. The company is also developing a "unique model for reporting environmental impacts of air transport".

OPINION:

Umicore does not currently report on transport-related impacts. In view of the nature of the group's activities, transport has a rather marginal impact compared to production activities. However, transport in general is very relevant to today's environmental concerns, so it would be a good idea, in the medium term, to report on the company's transport policy (in qualitative terms), and gradually introduce quantitative information (eg. statistics on the means of transportation used for the primary and secondary materials it receives from its suppliers; and on the means of transportation used for products leaving its plants).

OVERALL

EN35. [Add'l] Total environmental expenditures by type

EXISTING INDICATORS:

Umicore currently reports on:

- environmental investment and operating costs;
- environmental taxes, with details on amounts paid for the main three categories (taxes on waste production/elimination, on water consumption, on water emissions).

BENCHMARKING:

There is no single approach in the way environmental expenditure is reported. For instance, BHP Billiton reports: (a) site rehabilitation costs; (b) environmental management expenses, "mainly related to environmental monitoring, the use of contractors for environmental works, and other labour requirements"; (c) costs associated with research and development in environmental management (both internal and external research projects). The reported amount "excludes costs associated with the operation of pollution control equipment, which is frequently integrated within overall plant operations". Novo Nordisk shows, among other, the cost of wastewater treatment, solid waste handling and disposal, remediation costs for polluted sites, and environmental taxes.

OPINION:

The existing indicators are quite good, and we propose to keep them as they are. We would initially just recommend to:

- re-specify in each report the scope of environmental investment and operating costs;
- provide consolidated figures (currently, they are only available per site).

Extending the scope of the definition of "environmental investment" may be considered, but would not necessarily make the indicator more relevant. At the moment, only investment costs made exclusively for environmental reasons (eg. end-of-pipe filters, cleaning apparatus) are included in the indicator. If investments made for "mixed" reasons (ie. upgrades of production equipment that bring technical and/or economic advantages as well as environmental benefits) were added in total, the indicator would become much more difficult to interpret. And if only a share of these mixed investment was added, defining and applying a method for objectively calculating this share is likely to cause endless difficulties both internally and with external auditors.[155]

It is worth noting that these environmental expenditure indicators can be double-edged: if expenditure increases, it could mean that the company is making a lot of efforts to reduce its impacts – or that its ever more polluting activities force it to make ever higher investments in mitigation devices. Appropriate comments should therefore be provided to help interpret the indicator – which readers should also consider in conjunction with other ones. The same applies to the environmental taxes indicator.

ECONOMIC PERFORMANCE INDICATORS

CUSTOMERS

EC1. [Core] Net sales

EXISTING INFORMATION:

This is a financial indicator that can be directly extracted from the group's consolidated income statement (I.A. Operating income - Turnover). It has not been used so far but could easily be included in the sustainability report.

[155] Before making any decision to keep or change the current definition, Umicore should consult the detailed definitions of expenditures by environmental domain produced by Eurostat, which are used for statistical reporting on environmental protection expenditures in the EU – and see to which extent they could easily be applied.

BENCHMARKING:

In practice, the reviewed reports do not include this indicator, or refer to the annual (financial) report. Only Novo Nordisk, which includes a section on economic performance in its report, reports its turnover (together with several other financial and economic parameters).

OPINION:

This indicator should be included in the "company profile" section of the future sustainability report, so that it is available to readers without having to refer to the financial report.

EC2. [Core] Geographic breakdown of markets

The GRI's recommendations are to:

- "disclose national market share by country where this is 25% or more";
- "disclose market share and sales for each country where national sales represent 5% or more of GDP".

EXISTING INFORMATION:

In its annual financial report, Umicore provides a geographical breakdown of its turnover by business group and by geographical area of production, but not by market.

No market share information is published (in most industries, this is considered confidential). Given the diversity of its products and the fact that it operates primarily in global industrial markets, Umicore may anyway have serious difficulties in establishing a general market share per country.

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports from industrial companies used this indicator, except for Novo Nordisk, which provides the geographic breakdown of its turnover by continent.

OPINION:

Umicore should consider providing a breakdown of turnover by continent. It should be easily established. Market share is a much trickier subject, which we would leave out for the time being.

SUPPLIERS

EC3. [Core] Cost of all goods, materials and services purchased

EXISTING INFORMATION:

This is a financial indicator that can be directly extracted from the group's consolidated income statement (II. Operating charges – A1. Purchases of raw materials and consumables + B. Services and other goods).

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports from industrial companies uses this indicator in their sustainability report, with the exception of Rio Tinto which reports on the total amount of payments to suppliers, and the proportion of "total contributions" (value added + payments to suppliers) that stayed within the region of their operations. Novo Nordisk uses this indicator.

OPINION:

This information should be in a "value added" indicator – with value added intended as turnover less cost of supplies and services.

EC4. [Core] Percentage of contracts that were paid in accordance with agreed terms[156], excluding agreed penalty arrangements

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports used this indicator.

OPINION:

We would not consider this parameter an immediate priority – even though it is a good indicator of ethical business practices. Any decision to adopt it in future should take account of the availability of the needed information in accounting systems.

EC11. [Add'l] Supplier breakdown by organisation and country

The GRI's recommendations are to:

- "list all suppliers from which purchases in the reporting period represent 10% or more of total purchases in that period";
- "identify all countries where total purchasing represents 5% or more of GDP".

[156] Scheduling of payments, form of payment or other conditions.

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports uses this indicator, except for Novo Nordisk's. Shell does not use the indicator according to GRI guidelines, but has developed an interesting alternative, showing the breakdown (in %) of their purchases of goods and services between three categories of suppliers:

- inside country – local contractors and suppliers;
- inside country – international contractors and suppliers;
- outside country.

This is a clear way of showing how they contribute to supporting local economies.

OPINION:

This indicator may not be particularly relevant, in the sense that supplies (raw materials in particular) are not necessarily purchased from the country in which they are produced. Umicore may want to adopt it in future if any of the two situations described in the GRI guidelines (ie. strong dependence of some suppliers or countries on the company) is relevant to its operations, but we do not see this as a priority. Alternatively or in complement, Umicore may want to consider the adoption of the Shell indicator – but tracking this information would require an adaptation of the accounting systems.

EMPLOYEES

EC5. [Core] Total payroll and benefits broken down by country or region

EXISTING INFORMATION:

The total amount of remunerations can be directly extracted from the consolidated income statement (II.C. Operating charges – Remuneration, social security charges and pensions); however, there is no geographical breakdown.

BENCHMARKING:

With the exception of Novo Nordisk's, the reviewed reports did not use this indicator, referred to the annual (financial) report, or showed the total amount paid to employees without any breakdown. Novo Nordisk's presentation is clever: two bar charts, side by side, show the geographical breakdown of employees (in absolute numbers) and the corresponding breakdown of remuneration (in relative numbers, total remuneration being 100%). Because the two charts are not directly comparable, the different proportions between the two charts do not appear in an "aggressive" way – but the information is there.

OPINION:

Since general payroll information is available in the financial report, it could be shown in the sustainability report (specifying whether non-payroll benefits are included in the reported amount), as part of a "value added" indicator.

The company should think carefully about the opportunity of providing a geographical breakdown of salaries, especially if (nearly) nobody else does: this may be too sensitive a subject – all the more because workers from the poorest regions may not be aware of the heavy social contribution charges that inflate the salary costs reported for Belgium and other EU countries. Should the company decide to provide a geographical breakdown, then the approach of Novo Nordisk could be used as a model. In complement, we would recommend to correct exchange rates when converting data to a single currency – so that the reported data is based on purchasing power parity, and thus more representative of the company's true contribution to workers' welfare.

PROVIDERS OF CAPITAL

EC6. [Core] Distributions to providers of capital broken down by interest on debt and borrowing, and dividends on all classes of shares, with any arrears of preferred dividends to be disclosed

EXISTING INFORMATION:

These are financial indicators that can be directly extracted from the group's consolidated income statement (V.A. Financial charges – Interest and other debt charges) and appropriation account (Remuneration of shareholders).

BENCHMARKING:

Some of the reviewed reports use this indicator, others don't or show only partial information (eg. dividends but not interest). Lonmin provides the most detailed information, showing the total amounts paid to shareholders broken down in dividends, capital distribution and share buyback, as well as the total amount paid to lenders.

OPINION:

Since the information is available anyway in the financial report, Umicore could provide it in the sustainability report, as part of a "value added" indicator.

EC7. [Core] Increase/decrease in retained earnings at end of period

EXISTING INFORMATION:

This is a financial indicator that can be directly extracted from the group's consolidated balance sheet (Group shareholders' equity – IV. Reserves), by comparing the amount of reserves after appropriation at the end of the reference period with the same amount at the end of the previous period.

BENCHMARKING:

With the exception of Novo Nordisk's, reviewed reports do not provide this information, or refer to the annual (financial) report.

OPINION:

Since the information is available anyway in the financial report, Umicore could provide it in the sustainability report, as part of a "value added" indicator.

PUBLIC SECTOR

EC8. [Core] Total sum of taxes of all types paid broken down by country

EXISTING INFORMATION:

The total amount of income taxes paid can be directly extracted from the group's consolidated income statement (X. Income taxes). The explanatory notes in the annual report provide a breakdown of taxes paid by the main subsidiaries (information is provided for the most important contributors to the tax bill, with the rest accounted for under "other subsidiaries"). The consolidated accounts do not provide details on other taxes (eg. property taxes, local taxes…).

BENCHMARKING:

The reviewed reports either do not provide this information, or show the overall amount of taxes paid without breakdown. (Novo Nordisk, however, publishes a breakdown of corporate Danish taxes and employee income taxes into state and local taxes – and shows environmental taxes separately).

OPINION:

Since the information on income tax is available anyway in the financial report, Umicore could provide it in the sustainability report. This breakdown of taxes paid by subsidiary could probably be easily restructured to provide an overview of income taxes paid by continent, and by country for the most important contributors.

Information on non-income tax could probably be easily retrieved from the accounting systems, and included in the reported amount. Most important for this

indicator is to specify which kind of taxes are included or excluded. It should be clear, for instance, whether environmental taxes are included – especially as they are also reported together with environmental expenditures (indicator EN35).

EC9. [Core] Subsidies received[157] broken down by country or region

BENCHMARKING:

None of the reviewed reports contained this information.

OPINION:

This indicator is highly relevant, since subsidies received offset some of the amounts paid out as taxes. Tracking direct (cash) subsidies in accounting systems should be very easy. It gets more complicated when it comes to tax relief, and other benefits not provided in cash form (eg. building of infrastructure by local authorities to attract a specific investment). Still, Umicore should probably consider tracking non-monetary subsidies as well – but report them separately from cash subsidies.

EC10. [Core] Donations to community, civil society and other groups broken down in terms of cash and in-kind donations per type of group

BENCHMARKING:

Most of the reviewed reports provided this information, labelled "community donations", "contributions to communities" or "corporate social investment". Each company has its own way of breaking down the amounts by category of expenses. We particularly liked the Shell breakdown, based on the nature and purpose of actions rather than a dry, accountancy-based categorisation: Shell breaks down social investment into education and skills development, community development, environment and conservation, medical and welfare, youth, youth enterprise, other enterprise development, culture and recreation, sustainable energy and other. This is, in a sense, more informative than a breakdown per category of recipient.

OPINION:

When Umicore starts reporting on social performance, this will be an important and relevant indicator. How donations are broken down is up to the company and the priorities it will set when defining its social responsibility policies. Tracking this information will in any case require the set up of an ad hoc reporting structure.

[157] Including grants, tax relief and other types of financial benefits that do not represent a transaction of goods and services.

EC12. [Add'l] Total spent on non-core business infrastructure[158] development

EXISTING INFORMATION:

In the past, Umicore has supported infrastructure investment for employees and their families, or for local communities (eg. support for hospital renovation, street lighting and other community infrastructure projects in villages next to its Bulgarian plant). This is reported on the community website.

BENCHMARKING:

In the reviewed reports, only Lonmin reported on the housing development scheme for employees and local communities – but this is related to a business and social issue very specific to their activities (development of mines in barely populated areas).

OPINION:

We would propose to include this kind of information in the "corporate social investment" category (indicator EC10). Anecdotal evidence of support for social infrastructure can also be provided in the form of a case study.

INDIRECT ECONOMIC IMPACTS

EC13 [Company-specific] To be determined

Organisations are invited to develop their own indicator(s) for indirect economic impacts, based on the identification of "major externalities associated with the organisation's products and services".

BENCHMARKING:

None of the examined reports from industrial companies had a section dedicated to major externalities associated with their products or services. The only report that discussed this issue was Novo Nordisk's, which is implementing a pilot project to try and evaluate the benefits (in terms of years of life gained, economic costs and economic gains) of providing diabetes treatment to all those who need it.

Another aspect of indirect economic impacts is the "multiplier effect" that can be associated with local employment, purchases from local suppliers and other direct economic effects of a company's presence in a region and country; Novo Nordisk is reflecting on how to measure this effect. In the same vein, Rio Tinto recognises that performance indicators measuring the benefits actually enjoyed by communities as a result of company donations and social programmes would be more valuable than indicators just showing the amount of contributions – so they have started collecting information to this effect.

[158] eg. school or hospital for employees and their families.

OPINION:

In view of the complexity of establishing measurable indicators of indirect effects, we would propose to leave this aside for the time being. However, a process of identification of the nature of indirect impacts – both positive and negative – should start ASAP. Understanding impact mechanisms is a first step towards devising indicators.

SOCIAL PERFORMANCE INDICATORS

LABOUR PRACTICES AND DECENT WORK

EMPLOYMENT

LA1. [Core] Breakdown of workforce by region/country, status (employee/non-employee), employment type (full time/part time), and employment contract (indefinite or permanent/fixed term or temporary)

The GRI guidelines also stipulate that "workforce retained in conjunction with other employers (temporary agency workers or workers in co-employment relationships)" should be identified.

EXISTING INFORMATION:

The annual financial reports show the following information concerning employees:

- number of employees by category (hourly-paid, monthly-paid, managerial staff, executives);
- number of employees by category by geographical area (Belgium, France, Germany, other European countries, America, Asia, Africa and Oceania).

BENCHMARKING:

Most of the surveyed companies do not use this indicator (although details are probably available from their annual financial reports). BHP Billiton provides information on the average number of employees by region and on employment by business line.

OPINION:

This indicator is important, notably because the number of employees in a region is also a good indicator of economic impact. At the very least, the tables shown in the financial reports could also be published in the environment reports. If Umicore wants

to go further in complying with the GRI guidelines, it should be easy, based on information extracted from the human resources (HR) management system, to add a breakdown of employees per employment type and employment contract.

LA2. [Core] Net employment creation and average turnover segmented by region/country

EXISTING INFORMATION:

Net employment creation can easily be calculated by comparing employment figures year on year.

BENCHMARKING:

With two exceptions, the surveyed companies do not use this indicator in their sustainability report. BHP Billiton and Novo Nordisk report on employment creation and explain the most significant causes for variations in employment. Only Novo Nordisk reports on staff turnover.

OPINION:

Net employment creation could easily be shown and the main changes explained. Average staff turnover should be easily extracted from the HR management system. We would recommend to report on this indicator of employee satisfaction, which is highly relevant to sustainability and provides useful information on the success of a company's internal social policy.

LA12. [Add'l] Employee benefits beyond those legally mandated[159]

BENCHMARKING:

None of the surveyed companies used this indicator.

OPINION:

We would not consider this indicator as an immediate priority – especially as it may pose difficulties in terms of definition and tracking.

LABOUR/MANAGEMENT RELATIONS

LA3. [Core] Percentage of employees represented by independent trade union organisations or other bona fide employee representatives broken down geographically OR percentage of employees covered by collective bargaining agreements broken down by region/country

[159] eg. contributions to healthcare, disability, maternity, education, retirement.

BENCHMARKING:

Of the surveyed companies, Lonmin and Shell are the only ones to report on the percentage of the workforce represented by trade unions. A few companies refer to their policies in this area and/or state their endorsement of ILO conventions guaranteeing freedom of association and the right to collective bargaining. Shell reports on union involvement in the form of a "percentage of countries which acknowledge unions in discussions" and "which involve unions in negotiations" – a subtle but quite relevant distinction.

OPINION:

Since most Umicore employees work in countries where the law guarantees worker representation, one can assume workers' rights in this regard are respected. However, the group increasingly operates in countries that may not offer such protection, so the indicator is relevant. Furthermore, defining corporate labour and employment policies is a standard step for companies embracing a sustainability strategy. When this has been done, reporting on the subject will become necessary.

Since it may not be possible to know exactly how many employees are members of a trade union, the easiest is to report on the percentage of employees working in subsidiaries where employee representation and/or collective bargaining is the rule (either by law or on a voluntary basis).

LA4. [Core] Policy and procedures involving information, consultation and negotiation with employees over changes in the reporting organisation's operations

LA13. [Add'l] Provision for formal worker representation in decision-making or management, including corporate governance

BENCHMARKING:

Most of the surveyed companies provide information in relation to this indicator, by referring to corporate policies, procedures, employee participation programmes… Worker representation in actual decision making goes one big step further, which most companies do not take.

OPINION:

Umicore will have to define corporate labour and employment policies, including provisions on employee representation, information and consultation. When this is done, the policies and relating procedures could be published in part or in totality, and made available for consultation on the company's web site. Of particular relevance are employee consultation procedures that go beyond what is required by the law, and which the company would adopt voluntarily in countries where these things are little or not regulated.

HEALTH AND SAFETY

LA5. [Core] Practices on recording and notification of occupational accidents and diseases, and how they relate to the ILO Code of Practice

LA14. [Add'l] Evidence of substantial compliance with ILO *Guidelines for Occupational Health Management Systems*

EXISTING INFORMATION:

Umicore tracks occupational accidents and diseases at all sites, with the help of a corporate "health and safety care system" – but we have no information on whether it complies with ILO guidelines. Safety results must be reported by all sites on a monthly basis (immediately in case of major accident); they are consolidated at group level and subject to a monthly review by management – and are of course included in the annual 'environment and security' report. On top of this, the company regularly reports on other aspects of safety and health, including biological monitoring of workers. The report is therefore fully compliant with indicator LA5.

BENCHMARKING:

Most surveyed companies describe their health and safety policy and targets, medical surveillance programmes etc. Few provide information specifically on the recording procedures and underlying management systems – although some information not shown in reports may be available on their websites. A few companies specify that their systems are compliant with a recognised standard (eg. OHSAS 18001, or the OSHA Record Keeping Guidelines). In any case, reported health and safety data are verified by the external auditor.

OPINION:

Health and safety was the central theme of the 2002 report – so it will probably take a few years before a comprehensive update is provided. In coming years, reports could refer to the information published in the 2002 report, and to any other strategic and policy documents available on the website that highlight Umicore's practices in this area. In addition, the company could specify whether its health and safety management systems are (in part or fully) compliant with OHSAS 18001 or any other recognised standard – on the assumption that such standards are compliant with ILO guidelines.

LA6. [Core] Description of formal joint health and safety committees comprising management and worker representatives, and proportion of workers covered by any such committees

LA15. [Add'l] Description of formal agreements with trade unions or other bona fide employee representatives covering health and safety at work and proportion of the workforce covered by any such agreements

BENCHMARKING:

None of the surveyed companies provides information directly relevant to these indicators.

OPINION:

Worker representation structures are normally involved in health and safety discussions. In Belgium and other European countries, joint safety committees are a legal requirement; however, this may not be the case in all countries of operation. These indicators are relevant, because workers in the metals sector are exposed to occupational hazards, so it is important that they are adequately represented in decisions and performance monitoring. To keep things simple, Umicore could publish a quantitative indicator showing the proportion of workers working in countries where worker representatives are actively involved in health and safety committees, either by law or on a voluntary basis. All it would take is a query summing up the number of employees working in countries or sites where these conditions are met.

LA7. [Core] Standard injury, lost day and absentee rates and number of work-related fatalities (including subcontracted workers)

EXISTING INFORMATION:

Umicore publishes two standard safety indicators:

- an accident frequency rate, based on the number of significant accidents per million working hours;
- a severity rate, based on the number of accident-related lost days per thousand working hours.

Absentee rates have not been published so far but should be easily retrieved from the HR management system. As for fatalities, they are reported whenever they occur.

BENCHMARKING:

Reporting fatal accidents, injury rates and occupational illness rates in the sustainability report is standard practice. Fatal accidents are usually reported not only in the safety performance section, but also in the CEO address and/or the executive summary. Achieving zero fatality and considerably reducing the number of accidents is a goal for all companies; sustainability reports usually include an analysis of the causes of fatal and non-fatal accidents and highlight measures adopted to avoid them. The same approach is adopted for occupational disease. The units used for frequency rates differ (per 100,000, 200,000 or 1,000,000 hours worked); definitions of injury differ. Novo Nordisk is the only company to publish the employee absence rate.

OPINION:

Umicore's existing indicators can be kept as they are. We recommend, in future issues of the report, to specify what the measurement units are (this was omitted in the main

section of the 2002 report). As for the absence rate, we believe it is an excellent indicator of employee satisfaction and of success in managing stress. We would recommend its adoption.

LA8. [Core] Description of policies and programmes (for the workplace and beyond) on HIV/AIDS

EXISTING INFORMATION:

Umicore has not so far included such information in its environment and safety reports.

BENCHMARKING:

Having a specific HIV/AIDS policy is infrequent outside countries with a very high prevalence, such as South Africa. Companies with significant operations in southern Africa all report on their policies, which include voluntary testing, awareness and education campaigns, and care for sick employees. Some companies may in future consider extending these policies to Asian and other countries where the prevalence rate is now exploding – but we have not seen it so far. This is in any case a sensitive issue, marked by cultural and legal differences: for instance, in some countries, laws prohibit HIV testing by employers since this may lead to discriminatory practices.

OPINION:

Umicore has operations in South Africa, but they do not represent the bulk of activity, as they do for some mining companies – so it does not seem that this issue, in present circumstances, is of significant relevance to the company's sustainability. If the size of concerned operations justifies it, it would make sense to adopt an HIV/AIDS policy and make its existence known in the sustainability report. As long as the issue remains contained to a limited number of operations however, details on any HIV/AIDS programme would probably be reported in a local report rather than the global one.

TRAINING AND EDUCATION

LA9. [Core] Average hours of training per year per employee by category of employee[160]

BENCHMARKING:

Of the surveyed companies, only Lonmin provided an average number of hours of training per employee (no breakdown), while Novo Nordisk reported on annual training costs per employee (without breakdown either). The others did not use this indicator at all.

[160] eg. senior management, middle management, professional, technical, administrative, production and maintenance.

OPINION:

This indicator is very relevant to sustainability, and a training policy is likely to be included in Umicore's formal corporate labour and employment policies. To avoid excessive complexity, the employee categories used for indicator LA1 (ie. hourly-paid, monthly-paid, managerial staff, executives) could be used, rather than those proposed by the GRI. The indicator will be easy to provide if the HR management system already tracks hours spent on training – if not, it will have to be adapted accordingly.

LA16. [Add'l] Description of programmes to support the continued employability of employees and to manage career endings

LA17. [Add'l] Specific policies and programmes for skills management or for lifelong learning

EXISTING INFORMATION:

The latest annual report specifies that programmes (outplacement, help with the start-up of small businesses) are in place to help employees made redundant because of restructuring.

BENCHMARKING:

A few of the surveyed companies report on their education and training programmes.

OPINION:

These matters are likely to be covered in Umicore's formal corporate labour and employment policies. They are relevant, since sustainable companies also have to restructure and lay off people. The corporate Human Resources department could provide the needed inputs. We have rated feasibility as 'low' because of the recurrent costs generated by these policies – but in fact they are already current practice in some countries (sometimes on a mandatory basis).

DIVERSITY AND OPPORTUNITY

LA10. [Core] Description of equal opportunity policies or programmes, as well as monitoring systems to ensure compliance and results of monitoring[161]

EXISTING INFORMATION:

None, except for a commitment to equal opportunities in the mission statement.

[161] May include policies on workplace harassment and affirmative action.

BENCHMARKING:

Most of the surveyed companies provide information in this regard. Their focus and methods depending on local circumstances in their main countries of operation: it ranges from indigenous opportunities and local employment to gender issues and the regional origin of managers and executives. Some companies (eg. those operating in South Africa, where this is a requirement by law) have full-fledged affirmative action policies and disclose workforce profile by category. In Europe, Novo Nordisk has an indicator showing the representation of immigrants and descendants of immigrants in their Denmark-based staff (including the proportion of people from least developed countries in this group). The figures are shown for all employees, for management levels, and for the Danish population as a reference. These figures are "the only obtainable approximation to ethnicity allowed by Danish law". In addition to other methods, Shell monitors the perception of its inclusiveness policy by means of the annual Shell People Survey.

OPINION:

If this is not yet done, Umicore will have at some point to draw up a corporate policy and/or code of conduct on the subject of non-discrimination and equal opportunities; it could then be made available (in part or in totality) on the website. As for monitoring and publishing the results, given the diversity in legislation, socio-cultural and historical factors, the details of such policies are usually worked out at national level. How far to report on specifics should be based on a feasibility review. The corporate Human Resources department could provide the needed inputs.

LA11. [Core] Composition of senior management and corporate governance bodies (including the board of directors), including female/male ratio and other indicators of diversity as culturally appropriate

EXISTING INFORMATION:

The annual report provides details of the composition of the Board of Directors (executive and non-executive), the Management Committee and the Operational Committee. (Calculating a ratio does not require advanced mathematical skills – it's 100% male for all three bodies!)

BENCHMARKING:

A majority of the surveyed companies report on gender diversity at senior executive and sometimes management levels; in industrial companies in particular, women are markedly under-represented. Shell also reports on the regional origin of its senior and management staff (to highlight the results of its policy to hire local rather than foreign managers wherever possible).

OPINION:

We consider this issue to be of medium relevance – not high, this would be based on political correctness rather than practical considerations – but not low either, because

gender diversity may help a company broaden its vision. Umicore could consider publishing a female/male ratio for slightly lower levels of management – provided the HR management system uses a consistent classification of management positions worldwide, so that the ratio can be established on a consistent basis. Using "other indicators of diversity" (this usually means indicators based on national or racial minorities) is not customary (and impractical) in Europe, where a large proportion of the staff is employed. Indeed, whereas diversity is encouraged or even mandatory in some countries (eg. South Africa), in many other ones it is prohibited to collect and hold any information on the ethnic, racial or religious background of employees.

HUMAN RIGHTS

STRATEGY AND MANAGEMENT

HR1. [Core] Description of policies, guidelines, corporate structure and procedures to deal with all aspects of human rights relevant to operations, including monitoring mechanisms and results

BENCHMARKING:

A majority of the surveyed companies report on their corporate human rights policies and codes of conduct, and on the endorsement of national or international reference texts such as the UN Declaration on Human Rights, the UN Global Compact…. They state they do not use child labour, and sometimes focus on some company-specific issues by means of case studies.

OPINION:

Umicore has most of its operations in Europe and other OECD countries, which have strong worker protection laws, freedom of association and expression, and where the rule of law is (in principle) established. Extensive reporting on how the company protects human rights in Belgium, France or the UK would be pointless. It may be more interesting for operations in countries such as Malaysia or China, where the company has made recent acquisitions – but it may be politically awkward to single out a few countries in the sustainability report while not bothering to report on policies for others. The best solution is therefore to have an official corporate human rights policy and apply it as the minimum standard to all operations. Elaborating such a policy will be necessary when Umicore decides to adopt a full sustainability strategy.

HR2. [Core] Evidence of consideration for human rights impacts as part of investment and procurement decisions, including selection of suppliers/contractors

HR3. [Core] Description of policies and procedures to evaluate and assess human rights performance within the supply chain and contractors, including monitoring systems and results of monitoring

BENCHMARKING:

BHP Billiton report on the "screening" of their contractors on EHS and human rights matters. BHP Billiton requires "consultants, contractors and business partners" to act in accordance with the company's Guide to Business Conduct. Shell includes its business principles in contracts, and reports on the screening operations related to these principles (including procedures to prevent the use of child labour), as well as on contracts cancelled/joint ventures divested because of incompatibilities with their business principles. Since 2002, Novo Nordisk has included a clause in all contracts with suppliers stating mutual commitment to the UN Declaration of Human Rights, ILO conventions and the ICC's Business Charter for Sustainable Development.

OPINION:

Whereas there are (we believe) few concerns about respect for human rights by Umicore-controlled operations, there's another area where the group could and should work out a human rights policy and appropriate procedures: the practices of the mining companies supplying the ores and concentrates it purchases. Indeed, mining operations frequently take place in very poor countries, and working conditions for miners have a reputation for being very harsh – even though things have certainly improved as far as large companies are concerned. Even if Umicore decides not to extend the scope of its sustainability reporting to suppliers, this is one area where it should consider making an exception. Committing to buying primary materials exclusively or primarily from mining companies that have a corporate human rights policy and report on their performance in this regard would be a much appreciated step for stakeholders with an interest in these issues. [162]

How the company cares for human rights in its purchasing decisions could be described in a policy document and/or illustrated by case studies. An indicator could also be created to show which proportion of the company's primary materials originates from "human-rights certified" sources – with policies duly published to explain on which basis these appreciations are made (eg. certification of suppliers as "socially responsible" enterprises).

HR8. [Add'l] Employee training on policies and practices concerning all aspects of human rights relevant to operations[163]

BENCHMARKING:

Among the surveyed companies, only Shell reports on this subject: they have elaborated a training programme in collaboration with Amnesty International and Pax Christi.

[162] In fact, Umicore already has such a policy in place as far as its coltan purchases are concerned.
[163] Including type of training, number of employees trained and average training duration.

OPINION:

Once a human rights policy is in place, it could for instance become part of new-employee training, alongside the mission statement and other "values-oriented" issues. Specific training should be envisaged in countries where workers and local managers are less likely to be familiar with human rights notions.

All the policies related to the remaining human rights indicators (as listed below) should (core indicators) or could (optional indicators) be addressed in the company's general human rights policy. The corresponding procedures and monitoring systems, on the basis of their relevance to the company's activities, could then be gradually highlighted in subsequent sustainability reports.

NON-DISCRIMINATION

HR4. [Core] Description of global policy and procedures/programmes preventing all forms of discrimination in operations, including monitoring systems and results of monitoring

BENCHMARKING:

Most of the surveyed companies report on their policies and codes of conduct in support of non-discrimination, equal opportunities and fair employment practices. Non-discrimination sometimes extends beyond employees: for instance, some companies operating in South Africa state how they try to favour black-owned firms in their procurement decisions.

OPINION:

This indicator could be handled jointly with indicator LA10 on equal opportunity policies, which is closely related – even if non discrimination extends beyond the company's employees.

FREEDOM OF ASSOCIATION AND COLLECTIVE BARGAINING

HR5. [Core] Description of freedom of association policy and extent to which this policy is universally applied independent of local laws, as well as description of procedures/programmes to address this issue

BENCHMARKING:

Several companies state their support for freedom of association; some refer to their endorsement of the principles of ILO conventions.

OPINION:

This indicator could be handled jointly with indicator LA3 on trade union membership, which is closely related.

CHILD LABOUR

HR6. [Core] Description of policy/procedures/monitoring systems excluding child labour as defined by the ILO convention 138, and extent to which this policy is visibly stated and applied

BENCHMARKING:

Some companies mention the age of their youngest workers (usually 18, or 16 for apprentices). Shell has a procedure to prevent the use of child labour, and screens contractors and suppliers in countries where children are known to work; they also ask their suppliers and contractors to screen their own suppliers and contractors.

OPINION:

We consider this is issue as of low relevance for Umicore itself – provided headquarters can keep close enough control on the subsidiaries, in particular in South-East Asia. The issue becomes more relevant as far as suppliers and business partners are concerned – for these aspects, please refer to HR2 and HR3.

FORCED AND COMPULSORY LABOUR

HR7. [Core] Description of policy/procedures/monitoring systems to prevent forced and compulsory labour[164] and extent to which this policy is visibly stated and applied

BENCHMARKING:

Among surveyed companies, only one made a specific reference to forced labour, stating its support for its elimination, with a reference to ILO conventions. Companies that do not operate in countries known for using forced labour have no reason to report on their practices in this regard.

OPINION:

We consider this is issue as of low relevance for Umicore itself – provided headquarters can keep close enough control on the subsidiaries, in particular in South-East Asia. The issue becomes more relevant as far as suppliers and business partners are concerned – for these aspects, please refer to HR2 and HR3.

[164] Based on ILO convention no. 29, article 2.

DISCIPLINARY PRACTICES

HR9. [Add'l] Description of appeal practices, including but not limited to human rights issues

HR10. [Add'l] Description of non-retaliation policy and effective, confidential employee grievance system (including but not limited to its impact on human rights issue)

BENCHMARKING:

Lonmin reports on the establishment of review committees representative of internal stakeholders for implementing corrective action procedures. Shell reports on the establishment of staff forums, grievance procedures and support systems (such as helplines, ombudsmen) to deal with employee grievances.

OPINION:

We consider these too aspects of human rights as very relevant to sustainability: they play a big role in creating trust among employees – and a confidential employee grievance system can also provide for whistleblower protection, something very important to promote honest practices and accountability.

SECURITY PRACTICES

HR11. [Add'l] Human rights training for security personnel

BENCHMARKING:

Due to frequent attacks on their staff and assets in some countries, and to the nature of their operations (storage and transport of highly flammable/explosive materials), Shell uses security personnel in about 100 countries and reports on its related code of conduct and standards, which are also applicable to their contractors.

OPINION:

We do not have enough information on the relevance of this issue to Umicore. If the company does employ or contract security guards at some operations, in particular in 'difficult' countries, then human rights training for them is essential.

INDIGENOUS RIGHTS

HR12. [Add'l] Description of policies, guidelines and procedures to address the needs of indigenous people[165]

[165] In the workforce and in communities in which the company operates or intends to operate.

HR13. [Add'l] Description of jointly managed community grievance mechanisms/authority

HR14. [Add'l] Share of operating revenues from the area of operations that are redistributed to local communities

BENCHMARKING:

BHP Billiton, with its main operations in Australia and South Africa, reports extensively on its policies towards indigenous people as well as its actions in favour of local communities. The company also has a formal target to redistribute at least 1% of its pre-tax profit to community programmes (based on a 3-year rolling average). Other surveyed companies report on the same subjects – although no other one has made a formal financial pledge.

OPINION:

We do not have enough information on the relevance of this issue to Umicore's operations.

SOCIETY

COMMUNITY

SO1. [Core] Description of policies/procedures/monitoring systems to manage impacts on communities in areas affected by activities

This indicator should include "explanation of procedures for identifying and engaging in dialogue with community stakeholders".

EXISTING INFORMATION:

Umicore does a lot to maintain a dialogue with local communities and ensure they draw some benefits from the presence of the company in their neighbourhood. The type of action undertaken, however, varies according to the specific needs of each community – and community relations are managed, as they should, on a local level.

BENCHMARKING:

All but one of the surveyed companies report on their policies and procedures in relation to local communities, with a different focus depending on their priorities and the local circumstances: impact mitigation, community development programmes, community dialogue processes… Case studies also abound in this area.

OPINION:

Umicore pays a lot of attention to community relations, and invests quite a lot in this. If it is not yet done, the company should elaborate a corporate community relations

policy – and use case studies in its reports to highlight how the policy is implemented depending on local specificities. Readers could also be referred to local reports and the "community relations" section of the web site.

Also, we note that one of Umicore's medium-term environmental objectives is to "implement local environment communication plans (by 2003) and publish local environment reports (by 2005)" – which is relevant to this indicator. Reporting against this objective would be more meaningful if a quantitative indicator was used:

- x sites out of X have local environment communication plan in place[166];
- x sites out of X publish a local environment report.

SO4. [Add'l] Awards received relevant to social, ethical and environmental performance

Any awards received should of course be mentioned in the report, since they testify to a positive evaluation of the company's sustainability achievements by outsiders.

BRIBERY AND CORRUPTION

SO2. [Core] Description of the policy, procedures/management systems and compliance mechanisms for addressing bribery and corruption[167]

BENCHMARKING:

Two of the surveyed companies report on their guidelines on bribery and business integrity. Interestingly, Shell uses several business integrity indicators, including indicators on bribes offered and bribes received by company employees.

OPINION:

Since it operates internationally and notably in the United States (which has stringent legal requirements in this regard), Umicore will at some point have to elaborate an official policy, which could be made available on the website. The difficulty lies, of course, in the fact that some forms of bribery (of petty officials) may be necessary to conduct any operations at all in some countries. On the other hand, reporting on something that is illegal is quite difficult. Whereas big corruption (to win large contracts, for instance) is indeed absolutely incompatible with sustainable development, there may be a need for flexibility, depending on each country's practices, regarding minor bribes paid to low-level local officials who would just starve without them.

[166] To have their communication plan included in the reporting, local sites should achieve a certain standard of quality, as defined by the corporate EHS department.
[167] With reference to the OECD Convention on Combating Bribery.

POLITICAL CONTRIBUTIONS

SO3. [Core] Description of policy, procedures/management systems and compliance mechanisms for managing political lobbying and contributions

SO5. [Add'l] Amount of money paid to political parties and institutions whose prime function is to fund political parties or their candidates

BENCHMARKING:

BHP Billiton has detailed guidelines on political contributions in its Guide to Business Conduct. Shell reports on the number of political payments made (which was 0 or 1 in the past four years, testifying to a commitment to stop making such payments).

OPINION:

If and when Umicore adopts a policy on lobbying and political contributions, it should make it public. The issue of lobbying practices, much more in our view than contributions to political parties, is very relevant to sustainable development. Of primary importance is to be transparent on the nature of the lobbying exercised – and to achieve consistency between the sustainability commitment and what the company tries to obtain behind closed doors. This is a very delicate exercise.

COMPETITION AND PRICING

SO6. [Add'l] Court decisions regarding cases pertaining to anti-trust and monopoly regulations

SO7. [Add'l] Description of policy, procedures/management systems and compliance mechanisms for preventing anti-competitive behaviour

BENCHMARKING:

Among the surveyed companies, only Shell reports on the number of competition cases in which it is involved, and the outcome of these cases (ruling in against or in favour of Shell).

OPINION:

We are not aware of any precedents of cartel-related investigations and court cases in the non-ferrous metals sector, so we do not see these issues as a priority. Should these issues be relevant however, in future or based on past investigations, Umicore may have to adopt a policy in this regard.

PRODUCT RESPONSIBILITY

CUSTOMER HEALTH AND SAFETY

PR1. [Core] Description of policy/procedures/monitoring systems for preserving customer health and safety during use of products and services, and extent to which this policy is visibly stated and applied

This indicator should include an explanation for the "rationale for any use of multiple standards in marketing and sales of products".

BENCHMARKING:

BHP Billiton has a policy similar to that of Umicore: participation in collaborative industry research on the health effects of metal products and lifecycle analysis, leading to the production of recommendations on the safe use of their products. ICI mentions the development of a product stewardship self-assessment tool which is being used by all business units, and reports on the fact that they are close to completing the initial assessments. The other surveyed companies did not report on this issue in their 2002 reports.

OPINION:

Umicore has a comprehensive product safety policy, which it implements through carrying out research on the safety of the materials it produces, and through the publication and distribution of material safety data sheets for its products (more than 1,000 are available, in several languages). The company's approach to product safety and other aspects of product management was the subject of an extensive report in the 2001 environment and safety report – which could be referred to in future reports and made available on the website.

PR4. [Add'l] Number and type of instances of non-compliance with regulations concerning customer health and safety, including the penalties and fines assessed for these breaches

PR5. [Add'l] Number of complaints upheld by regulatory or similar official bodies to oversee or regulate the health and safety of products and services

PR6. [Add'l] Voluntary code compliance, product labels or awards with respect to social and/or environmental responsibility that the reporter is qualified to use or has received

BENCHMARKING:

None of the surveyed companies reported on these issues.

OPINION:

Whereas the general issue of product responsibility is most relevant to Umicore, we do not think these indicators would add a lot of value. It is better to concentrate on reporting on what the company actually does.

PRODUCTS AND SERVICES

PR2. [Core] Description of policy, procedures/management systems and compliance mechanisms related to product information and labelling

BENCHMARKING:

These aspects are covered by product stewardship policies, for companies that report on this subject.

OPINION:

Umicore does a lot in this regard, as mentioned above. This indicator could be handled alongside indicator PR1 on customer health and safety (above).

PR7. [Add'l] Number and types of instances of non-compliance with regulations concerning product information and labelling, including any penalties or fines assessed for these breaches

BENCHMARKING:

None of the surveyed companies report on this specific issue.

OPINION:

We do not think this indicator would add a lot of value. It is better to concentrate on reporting on what the company actually does.

PR8. [Add'l] Description of policy, procedures/management systems and compliance mechanisms related to customer satisfaction, including results of surveys measuring customer satisfaction – identify geographic areas covered by the policy

BENCHMARKING:

None of the surveyed companies report on this specific issue.

OPINION:

This indicator is relevant to the extent that Umicore wants to create value for its customers by means of its products and services. To some extent, business success (notably in terms of market share) reflects customer satisfaction. As far as feasibility is concerned however, reliable customer satisfaction surveys may be quite expensive.

ADVERTISING

PR9. [Add'l] Description of policies, procedures/management systems and compliance mechanisms for adherence to standards and voluntary codes related to advertising – identify geographic areas covered by the policy

PR10. [Add'l] Number and types of breaches of advertising and marketing regulations

BENCHMARKING:

None of the surveyed companies report on this specific issue.

OPINION:

These indicators are designed for companies selling in consumer markets. We consider them irrelevant to Umicore.

RESPECT FOR PRIVACY

PR3. [Core] Description of policy, procedures/management systems and compliance mechanisms for consumer privacy – identify geographic areas covered by the policy

PR11. [Add'l] Number of substantiated complaints regarding breaches of consumer privacy

BENCHMARKING:

None of the surveyed companies report on this specific issue.

OPINION:

These indicators are designed for companies selling that accumulate data about the private life of their customers. We consider them irrelevant to Umicore.