

WIN-WIN

Le terme « gagnant-gagnant » (win-win en anglais) qualifie toute stratégie, démarche ou partenariat au terme de laquelle ou duquel les différents acteurs impliqués tirent un bénéfice relativement équitable. Le modèle win-win ne repose pas sur la recherche de compromis dans le partage des gains, mais bien sur la volonté de chaque protagoniste de trouver un accord qui accroisse les gains de chacun.

Origines et déploiement du concept

Aujourd'hui bien connu dans le monde des affaires et couramment utilisé dans le cadre de négociations, le modèle win-win est emprunté à la psychologie humaniste. Lorsque Thomas Gordon, psychologue américain tenant de l'approche humaniste, élabore dans les années 1950 son premier modèle de résolution de conflits, il utilise le concept de « zéro perte » ou « gagnant-gagnant » pour qualifier sa méthode de communication. Initialement développée dans la sphère familiale (la méthode Gordon vise à instaurer ou restaurer une relation harmonieuse entre parents et enfants), cette méthode est rapidement étendue à la sphère éducative et à celle de la gestion, et plus récemment au champ de la négociation.

C'est ainsi que contrastant avec le modèle distributif de négociation dans lequel le degré de collaboration est faible, voire inexistant, et où l'un des négociateurs maximise ses intérêts au détriment des autres parties prenantes, le modèle intégratif met en avant l'idée que si les parties prenantes font preuve d'un degré suffisant de collaboration, les intérêts de chacun seront satisfaits et tout le monde sortira gagnant de la négociation.

Ces dernières décennies ont également vu prévaloir des analyses des relations entre activités économiques et l'environnement naturel fondées sur la notion de win-win écologique.

Le win-win écologique (ou développement durable)

L'environnement naturel a longtemps été considéré comme un réservoir de ressources exploitables à l'infini et subordonné aux besoins des activités économiques et la pollution environnementale est par conséquent perçue comme une externalité négative inévitable. L'approche économique classique se fonde en effet sur le postulat que les actions visant à diminuer l'empreinte écologique des activités économiques représentent un coût pour les entreprises et donc un danger pour leur compétitivité. Cette approche conduit ainsi à arbitrer entre les coûts supportés par l'entreprise pour réduire son empreinte écologique et ceux associés aux dommages environnementaux et supportés par la collectivité, et in fine, à déterminer un « niveau optimal de pollution » (Boiral, 2004).

Contestant ce modèle économique classique, de nombreuses approches, fondées sur le principe de « développement durable » se sont attachées à la fin des années 80 à promouvoir l'idée que la prise en compte des enjeux environnementaux au sein des processus décisionnels des entreprises présentait des bénéfices économiques certains.

Popularisé par le Rapport Brundtland en 1987, ce principe d'un mode de développement économique permettant de réduire les inégalités sociales et de garantir la pérennité des ressources naturelles, a progressivement émergé au cours du XX^{ème} siècle. C'est ainsi, par exemple, que Michel Batisse, ingénieur et physicien français œuvre dans les années 60 à lancer

la réflexion sur la conservation des ressources naturelles et sur leur inscription au patrimoine mondial de l'humanité.

Les tenants de ce courant, qui cherchent donc à concilier intérêts économiques et développement durable en dépit de leurs divergences téléologiques et praxéologiques, se fondent principalement sur une vision « win-win » des relations entre la sphère économique et l'environnement naturel. Remettant en cause le postulat traditionnel du lien négatif entre actions environnementales et performance des entreprises, certains chercheurs défendent en effet l'idée que la prise en compte des enjeux environnementaux et la mise en œuvre d'actions écoresponsables permettent aux entreprises d'améliorer leur productivité et leur compétitivité (Porter, 1991 ; Porter & Van Der Linde, 1995). En réponse aux pressions réglementaires et sociales qui imposent le respect de l'environnement, les entreprises sont incitées à innover d'avantage et retireront des bénéfices dépassant les coûts occasionnés à l'origine. On parle donc de stratégie de win-win écologique pour décrire des actions permettant aux entreprises d'accroître leur compétitivité tout en préservant l'environnement naturel et un champ entier de recherche est ainsi consacré à l'investigation du lien entre performance environnementale et performance financière des entreprises.

Bien qu'ayant permis le développement d'une réflexion mondiale à toutes les échelles sur la question du développement, le principe de développement durable est actuellement largement controversé. C'est ainsi que le concept est critiqué pour son flou sémantique qui le rend ouvert à des interprétations différentes et finit par l'appauvrir et lui ôter toute crédibilité. Certains critiques soulignent notamment le caractère oxymorique de l'expression « développement durable ». A l'idée de durabilité qui renvoie à l'établissement et au maintien d'un état stable, s'oppose la notion de développement, généralement envisagé comme un processus infini. C'est ainsi également que certains contestent la pertinence même de l'idée fondatrice du principe : la compatibilité de la croissance économique et de la préservation de l'environnement naturel.

Dans un contexte où il devient crucial d'engager une transition écologique qui ne constitue pas seulement un verdissement de nos sociétés, mais qui permette l'adoption d'un nouveau modèle économique et social, se pose donc la question de la pertinence de ce modèle win-win pour traiter des relations entre les sphères économique et environnementale.

Enjeux et implications d'une démarche win-win pour l'écologie et la gestion de l'environnement

Le modèle win-win écologique s'inscrit dans un paradigme fortement positiviste favorisant l'hypermatérialisme et la quête effrénée et incessante d'optimisation. En fournissant un compromis entre la recherche sans fin de croissance, base du système capitaliste, et les préoccupations environnementales, le win-win écologique constitue *de facto* une dénaturation du modèle originel. En associant le mieux au plus, il induit en effet une praxéologie qui s'inscrit dans une logique de durabilité faible et de ce fait compromet la durabilité des ressources écologiques de la planète.

Les limites de cette approche sont perceptibles dans le risque d'effet rebond induit par la recherche simultanée de gains financiers et écologiques. Qu'elle résulte d'une efficacité accrue ou d'un choix de sobriété, une action à la fois plus économique et plus écologique peut en effet indirectement nuire à l'environnement. Les économies monétaires réalisées sont fréquemment réinvesties dans le développement de nouveaux outils de production, conduisant ainsi à un bénéfice écologique relatif mais jamais absolu. Alors même qu'une unité de produit nécessite

relativement de moins en moins d'énergie et de matière, tant que la production augmente plus vite que ne baisse l'utilisation des ressources par unité produite, l'empreinte écologique absolue de nos sociétés continue à s'accroître. Ainsi pouvons-nous noter qu'en dépit d'une diminution de près d'un quart de l'intensité des émissions mondiales de carbone (passant d'un petit peu plus d'un kilogramme de dioxyde de carbone par dollar américain en 1980 à 770 grammes par dollar américain en 2006), les émissions de dioxyde de carbone provenant des combustibles fossiles ont augmenté de 80 pour cent depuis 1970.

Quelles alternatives : D'une croissance sans prospérité vers une prospérité sans croissance ?

Il s'avère donc que le modèle de win-win écologique tel qu'il est actuellement prôné par les partisans de la maximisation simultanée des gains financiers et écologiques ne peut que se heurter à la question de la finitude des ressources écologiques sans parvenir à la dépasser. Il s'agirait donc de substituer à ce modèle de durabilité faible qui conduit sur le long-terme à une croissance sans prospérité, un cadre de pensée et d'action s'inscrivant dans une conception plus forte de la durabilité.

Il semble donc qu'un changement de paradigme, qui accepterait la finitude des ressources écologiques et qui impliquerait de revisiter nos modèles de production et de consommation actuels, soit nécessaire à la mise en place d'une transition écologique permettant d'envisager des alternatives au développement économique actuel et de s'attaquer aux défis globaux auxquels nous nous heurtons. Ainsi certains suggèrent-ils que pour atteindre l'objectif d'une durabilité forte, la solution serait de produire mieux et moins.

S'inscrivant dans la lignée des conclusions des rapports Meadows publiés par le Club de Rome au début des années 70 et qui soulignaient les dangers d'une croissance infinie ne pouvant que se heurter à la pénurie prévisible des ressources naturelles, les objecteurs de croissance remettent en question l'idéal de croissance.

A l'instar de l'économiste et philosophe Serge Latouche qui considère que pour ne pas compromettre le futur de la planète, chacun doit accepter de revoir son mode de vie et ses conditions de confort, ces objecteurs de croissance sont très critiques à l'égard du développement durable. Défendant l'idée d'une société qui serait basée sur la qualité plutôt que la quantité, ils rejettent l'objectif d'une impossible croissance infinie et se montrent, au contraire, partisans d'une réduction contrôlée de l'activité économique.

D'autres, tel l'économiste Tim Jackson, prônent la diffusion de pratiques de sobriété. Dans son ouvrage « Prospérité sans croissance », Tim Jackson cherche ainsi à jeter les bases d'une macroéconomie écologique en redéfinissant les valeurs sous-jacentes à notre conception de la prospérité. Il suggère notamment l'importance de développer une économie et un tissu social dont la prospérité ne serait plus subordonnée à la croissance du PIB, le défi restant de déterminer les conditions socio-politiques permettant la mise en œuvre de cette transition écologique.

En définitive, l'hypothèse d'une révolution technologique verte qui permettrait de traiter les défis écologiques présents et futurs semble peu réaliste puisque la plupart des minerais indispensables à ces technologies seront épuisés d'ici 2050 au plus tard. Il paraît donc essentiel d'ancrer nos questionnements et réflexions, non pas dans un référentiel de durabilité faible dont la quête vaine d'un win-win écologique ne peut apporter de réponses satisfaisantes à la question de la finitude, mais au contraire de s'inscrire dans un paradigme de durabilité forte, mieux adapté pour appréhender les défis globaux auxquels nous sommes confrontés.

- ▶ BOIRAL O., « Environnement et économie, une relation équivoque », *Vertigo*, 2004, volume 5, n° 2. – JACKSON T., *Prospérité sans croissance – La transition vers une économie durable*, De Boeck, 2010. – PORTER M. E., « America's green strategy », *Scientific American*, 1991, 264 n° 4, p. 168. – PORTER M. E. & VAN DER LINDE C., « Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship », *The Journal of Economic Perspectives*, 1995, volume 9, n° 4 p. 97-118.

Déborah PHILIPPE

→ Développement durable ; Durabilité faible/forte ; Effet rebond ; Halte à la croissance/The Limits to Growth/Rapport au Club de Rome ; Prospérité sans croissance (Jackson, Tim).