

INSTITUT EUROPEEN DE L'UNIVERSITE DE GENEVE

**Responsabilité sociale des entreprises –
le développement d'un cadre européen**

Mémoire présenté pour l'obtention du
Diplôme d'études approfondies en études européennes
par Madame Ivana Rodić

Rédigé sous la direction du Professeur Philippe Braillard
Juré : Monsieur Jérôme Koechlin
Genève, avril 2007

Table des matières

Introduction	5
---------------------	---

PARTIE I – Responsabilité sociale des entreprises : limites et pistes de recherche

A) Que recouvre le concept de la responsabilité sociale des entreprises ?	9
1. Genèse de la responsabilité sociale des entreprises	9
2. Les phases de développement	10
3. Y-a-t-il une définition universelle de la responsabilité sociale des entreprises ?	12
B) L'entreprise responsable sous l'éclairage des théories	15
1. L'œuvre de Howard Bowen - le pas qui fait le chemin	15
2. Le modèle « Shareholder »: «The business of business is business»	17
3. Le modèle « Stakeholder » : une redéfinition des rapports entre économie et société	18
4. La théorie des parties prenantes : l'approche dominante en matière de responsabilité sociale des entreprises	23
C) L'éthique et les affaires : un mariage forcé ?	27
1. L'éthique face à l'économie - un territoire flou	28
2. L'opérationnalisation de la stratégie de RSE – les arguments économiques	33

PARTIE II – L'Union européenne face aux enjeux de la responsabilité sociale des entreprises

A) La Stratégie de l'Union européenne sur la responsabilité sociale des entreprises	42
1. Les spécificités de l'approche européenne de la RSE	43
2. L'Europe et les Etats-Unis : deux logiques d'approche de la RSE	43
3. Le cadre législatif européen de la RSE	44
a) Le Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises	46
b) La Communication de la Commission européenne « <i>La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable</i> »	50
c) Le Forum plurilatéral européen sur la RSE	51
d) La Communication de la Commission européenne « <i>Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE</i> »	51
e) Les récentes activités au niveau européen	52
B) Rôle des Etats membres : incitatif ou législatif ?	53

C) Normes internationales relatives à la RSE	55
1. Le Pacte mondial (Global Compact)	56
2. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	58
3. La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail	59
4. Les Normes ISO pour l'amélioration de la RSE	59
5. La norme sociale de la responsabilité SA 8000	60

PARTIE III – Panorama des pratiques vers la responsabilité sociale

A) Les codes de conduite	62
B) Les labels environnementaux et sociaux	63
1. L'Eco label européen	64
2. Les labels sociaux	64
a) Le label social belge	65
b) Le label Rugmark	65
c) Flower Label Program	65
C) L'investissement socialement responsable	66
D) « Reporting » et « audit » en RSE	72
1. Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS)	73
2. Global Reporting Initiative (GRI)	76
E) Le manager face au défi de la RSE	80
F) Études de cas	82
1. Le cas <i>Lafarge</i>	82
2. Le cas <i>Stormberg</i>	84
3. Le cas <i>Volkswagen</i>	86
4. Le cas <i>Enron</i>	88
Postface	89
Conclusion	91
Remerciements	92
Annexes	93
Bibliographie	97

« Chaque un est seul responsable de tous. »

Antoine de Saint-Exupéry

Introduction

Les thèmes qui sont à la mode, on en use et on en abuse. C'est notamment le cas de la responsabilité sociale des entreprises¹. Il n'existe pas à l'heure actuelle un seul modèle académique dominant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Une des raisons en est la nature même de ce concept qui est fluide et élastique. Probablement que les raisons profondes demeurent dans la situation de crise du système capitaliste actuel, qui est encore à la recherche de nouvelles solutions sur un plan global.

Les réformateurs du capitalisme de marché réfutent la devise « tout pour l'actionnaire ». Conscients de la force et de l'importance de tous les autres partis intéressés, ils soutiennent leur intention de recevoir une part du gâteau tout en ayant un meilleur respect des valeurs non financières (écologiques, humaines...). Leur raisonnement se traduit par le refus d'un système qui génère « l'horreur économique »², car son essence même est conçue par la dictature du marché et du « progrès » qui nuit à l'homme. Sans compromis sur ce thème, « le grand réservoir d'énergie sociale » sera ainsi gaspillé en prenant la mauvaise direction. Dans le cas où le conflit continuerait, il n'y aurait pas de vainqueur. Il est donc nécessaire d'obtenir un triple compromis sur le plan global : entre les activités humaines et la protection des écosystèmes, entre les générations actuelles et futures (à quoi bon un riche héritage si ses bénéficiaires n'ont pas de perspectives ?) et entre les pays du Nord et du Sud. Différentes approches ont été proposées à un niveau *més*o. Elles présentent en général la même idée : il faut considérer l'entreprise comme une institution sociale, donc comme une partie de la société. De ce fait, elle se doit d'être responsable de ses actes vis-à-vis de tous les autres protagonistes de la société. Sa nouvelle « préoccupation » sous-entend que « l'entreprise est une affaire de société ». Il semble qu'à ce niveau le concept de RSE ait obtenu la « pôle position ».

De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la RSE ? Derrière chaque mot qui constitue la « responsabilité sociale des entreprises » se cachent débats et conflits, à commencer par sa définition jusqu'aux modalités de son application. En d'autres termes, il s'agit d'un concept large et peu consolidé qu'il ne faut guère envisager comme une stratégie *ad hoc*, mais comme un processus de longue durée. Le concept de la responsabilité sociale définit de nouvelles règles - économiques, sociales, écologiques - dont l'application permet une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société.

Certaines entreprises, éco-sensibles et proactives, « respirent » déjà maintenant au rythme de la RSE, alors que d'autres essaient par des « procédés cosmétiques » de dissimuler leur hypocrisie. C'est pour cela qu'il faut considérer la RSE comme une occasion de revisiter la notion de performance et de priorité de l'entreprise.

Un nombre croissant de dirigeants pense que l'objectif de l'entreprise n'est pas seulement de « faire du profit », mais que sa responsabilité réside également dans le contrôle des conséquences de ses activités au sens large. La base de cette approche doit être réalisée par un partenariat selon le principe « gagnant / gagnant », et non selon le stéréotype « le plus fort gagne ».

L'idée de RSE ne rencontre pas d'opposants francs. Le problème devient plus important lorsqu'il faut mettre en corrélation le prix des « responsabilités » du concept de la RSE avec les effets obtenus en retour, plus précisément avec les performances économiques de l'entreprise. Pragmatique, le *business* cherche des réponses aux questions suivantes : pourquoi la RSE, combien cela coûte-t-il et qu'est ce que cela rapporte ? Qui est au

¹ L'attribution du prix annuel McKinsey 2006 à Michael E. Porter et Mark R. Kramer pour le meilleur article publié dans la *Harvard Business Review*, «The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », montre à quel point le thème de la RSE est d'actualité.

² Titre du best-seller de Viviane Forrester paru aux éditions Fayard en 1996.

« centre » et qui « dirige » ce groupe hétérogène de protagonistes qui se trouve dans la sphère du travail d'une entreprise concrète ? Sans ces réponses, l'idée de RSE pourrait rester à l'état d'une lettre morte.

Les entreprises sont les plus importants agents du progrès économique et technique. En apportant du progrès matériel, elles créent des conditions favorables à l'émergence d'autres progrès. C'est un fait qu'on ne peut remettre en question. Jusqu'à ce jour, on considérait que leurs activités étaient par définition « utiles pour le Bien Commun ». Mais cette thèse est aujourd'hui partiellement remise en question. Sur la base de quels arguments ? *De facto*, ce ne sont pas des arguments nouveaux. C'est cette même réalité dans laquelle nous vivons dont il est question, mais maintenant nous commençons à la regarder d'un œil nouveau.

Premièrement, nous constatons la présence d'un progrès énorme en matière de technologies et de sciences, d'un processus de globalisation en plein essor, d'un marché mondial (pas encore unique) sur lequel les entreprises se battent dans des conditions particulières, sans règles globales (règles qui sont encore dans leur phase débutante de création). Deuxièmement, en créant plus de richesse que jamais, ces mêmes entreprises font usage de multiples pratiques socialement « irresponsables »: elles polluent, dépensent d'une manière irrationnelle les ressources naturelles, font preuve de discriminations, provoquent des injustices sociales, ignorent souvent les lois locales, corrompent³. Où cela nous mène-t-il ?

Si l'économie actuelle continuait à se dérouler selon un scénario noir-blanc, les contradictions du modèle existant engendreraient, sans aucun doute, un collapsus de grande ampleur dans tous les domaines de la société. Que faire alors ? A travers notre analyse nous allons essayer de répondre à certaines questions-clés.

Pourquoi les entreprises devraient-elles être socialement responsables ? Responsable de quoi et jusqu'où ? Par rapport à qui ? Les dirigeants sont-ils les « agents » des actionnaires ou des parties prenantes ? Pourquoi intégrer les attentes des parties prenantes dans les décisions de l'entreprise et de quelle manière le faire ? La stratégie de la RSE, nourrit-elle la performance économique d'entreprise ?

Comment appliquer la RSE ? Par la prédominance de la loi ou des *minima* légaux ? Ce dilemme est toujours d'actualité. Est-il réaliste de s'attendre à ce que ce concept de RSE soit un succès (ou un succès plus important) si il est conçu à partir d'une base volontaire qui est aujourd'hui largement acceptée ?

Quelles sont les pratiques de *reporting* sociétal ? Quels sont les outils de vérification ? La responsabilité sociale est-t-elle vraiment crédible si elle n'est pas vérifiable de l'extérieur de l'entreprise ?

Quel est le rôle de l'Europe dans ce monde en constante transformation ? Maintenant qu'elle est enfin unie, l'Europe ne doit-elle pas jouer un rôle de premier plan dans un nouvel ordre planétaire, celui d'une puissance qui est à même de jouer un rôle stabilisateur sur le plan mondial et d'être un repère pour un grand nombre de pays et de peuples ?

Pendant l'année 2000, le concept de la RSE est devenu une partie importante de la Stratégie européenne définie à Lisbonne, dont l'objectif principal est que l'économie de l'Union européenne devienne « *la plus compétitive et la plus dynamique du monde* » avec « *une plus grande cohésion sociale* »⁴.

Afin d'analyser la stratégie de l'Union européenne sur la RSE et son cadre législatif (Partie II), nous allons tout d'abord cerner le concept de la RSE (Partie I). La Partie III sera consacrée à un large panorama de pratiques rejoignant l'idée de responsabilité sociale, aux méthodes de vérification et à la question de l'éducation.

³ Avec cela, la liste des comportements irresponsables n'est pas épuisée. Sur cette liste se trouvent les faillites frauduleuses, acquisitions douteuses, tricheries dans les comptes, rémunérations très élevées des managers, non-respect de valeurs essentielles, déréglementations ou découplage entre activités financières et économiques.

⁴ *Conclusions de la Présidence, Conseil européen de Lisbonne*, 23 et 24 mars 2000, paragraphe 5, http://europa.eu/european_council/conclusions/index_fr.htm

Dans les analyses et les présentations, nous allons employer différentes sortes de tableaux et de figures afin que nous puissions montrer, de façon visible et rationnelle, l'important nombre de protagonistes et la complexité de leurs relations avec le processus d'application du concept de la RSE.

Partie I– Responsabilité sociale des entreprises : limites et pistes de recherche

Si l'année 2006 pouvait porter une couleur officielle, cela pourrait sans aucun doute être « le vert ». Le documentaire d'Al Gore (« Une vérité qui dérange »), couronné d'un Oscar, a suscité d'immenses préoccupations liées aux dangers que peuvent entraîner un réchauffement global, tout comme un progrès linguistique considérable, d'où l'usage beaucoup plus fréquent de l'expression « changement climatique » au lieu de « crise climatique ». Nous n'avons cependant pas tout à fait par hasard choisi cet exemple. C'est sans aucune prétention malicieuse que nous mentionnons une information tirée d'un rapport du centre de recherches politiques au Tennessee qui dit que M. Gore, à lui seul, consomme 20 fois plus d'électricité pour ses propres besoins qu'un Américain ordinaire⁵. Ceci est une illustration parfaite de la divergence entre le principe proclamé « Penser globalement, agir localement »⁶ et son usage.

Bien que plus d'une décennie se soit écoulée depuis cet événement, de nombreux téléspectateurs du monde entier se souviennent encore d'une image presque irréaliste : les patrons des plus grandes usines de tabac aux Etats-Unis, debout en plein Sénat, la main droite posée sur la poitrine, prêtent serment de ne jamais avoir recours au marketing pour induire les consommateurs en erreur, en proclamant que fumer une cigarette est uniquement un plaisir, et non un sérieux danger pour la santé. Cette image est suivie d'une autre information. *Philippe Morris* a dépensé en 1999 plus de 75 millions de dollars en œuvres de charité et a par la suite investi plus de 100 millions de dollars dans une grande campagne pour le publier⁷.

L'effet de serre se présente-t-il comme le produit d'un phénomène naturel, ou bien serait-ce l'être humain le principal, voire le seul « coupable » par ses faits et gestes ? En 2005, un mètre de pluie par mètre carré s'est déversé en une journée sur la ville de Mumbay (en Inde), provoquant ainsi la mort de plus de 1000 personnes. Les enquêtes ont montré que pour les habitants de cette ville, qui sont au nombre de 17 millions, la pluie représente leur plus grande crainte, et c'est seulement après qu'ils redoutent « comme tous les autres gens normaux » la guerre, les armes atomiques et biologiques⁸. Dans ce cas-ci le slogan de la journée mondiale de l'eau « Toute goutte a une importance énorme » est tout à fait paradoxal⁹.

Il n'y a quasiment pas de jour sans nouvelles provenant des quatre coins du monde des victimes ou des colonnes de réfugiés qui sont la conséquence directe des désastres élémentaires dont les agissements de l'homme sont très souvent la cause¹⁰. En suivant la chaîne continue des conséquences négatives émanant de l'activité humaine dans un cadre temporel et spatial, une question logique s'impose : qui se porte responsable et de quelle façon le monde contemporain doit-il répondre au nombre croissant de défis ? Il n'y a pas de doute qu'au sein de chaque solution se cache la notion de responsabilité¹¹ interprétée dans le sens large du terme qui

⁵ Information tirée du journal *Politika*, Belgrade, 2 mars 2007, p. 7.

⁶ Ce principe a été introduit par biologiste et écologue français René Dubos.

⁷ Renseignement tiré de Michael E. PORTER, Mark R. KRAMER, «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, Vol. 80, December 2002, p. 57.

⁸ Renseignement tiré de la série télévisée sur la BBC «Climate chaos» émise le 19 février 2001 par la chaîne serbe B92.

⁹ Lors de cette manifestation, une information a été diffusée déclarant qu'une personne sur six à travers le monde (environ 1,1 milliard d'habitants) n'a pas accès à la quantité aux 20-50 litres d'eau potable par jour, ce qui est le minimum prescrit par l'ONU. L'information tirée du journal *Kurir*, Belgrade, p. 7, 22 mars 2007.

¹⁰ Causes additionnelles: la pauvreté, le manque d'eau et de vivres, le surpeuplement, la pollution, le chômage, le respect des droits de l'homme menacé, les crises économiques, et bien d'autres causes encore, qui malheureusement existent réellement, seront mentionnées mais ne seront pas traitées plus en détail, car elles sortent du cadre de ce mémoire qui en premier lieu traite de les différents aspects de la RSE.

¹¹ Définition de la responsabilité de Jean MONTENOT dans *Encyclopédie de la philosophie*, Paris, Le Livre de Poche, La Pochothèque, éd. 2002: « Dans son acceptation juridique, la responsabilité se subdivise en responsabilité civile (obligation

s'applique tout aussi bien à l'individu, aux groupes d'individus ainsi qu'à la société dans son ensemble. Ainsi, le mot de responsabilité devient un maître mot.

Le principe de responsabilité est un vieux principe juridique et un nouveau principe moral de notre époque. A la différence du concept juridique, le concept moral de la responsabilité se laisse difficilement enfermer dans des catégories simplistes. Prendre une responsabilité, devenir responsable implique une *volonté* qu'on nomme parfois *engagement*. Formellement, le mot responsabilité ne contredit pas son étymologie et sa silhouette reste identique : il s'agit toujours de « répondre de ses actes ou décisions et de leurs conséquences devant l'autre »¹².

La question de responsabilité des entreprises est devenue particulièrement importante avec la mondialisation du marché. Les entreprises multinationales ont acquis un nouveau pouvoir à l'échelle internationale en devenant plus puissantes que de nombreux Etats. Il ne va pas sans dire que le joueur principal porte la plus grande des responsabilités.

Nous allons essayer de découvrir dans ce qui suit si la RSE est vue de nos jours comme quelque chose de « trop peu ... trop tard » ou si elle est à « la mesure » de la société contemporaine. Il semblerait heureusement que l'ancien proverbe chinois, « Regarde le danger droit dans les yeux », trouve de plus en plus son application dans le monde présent qui est plein de défis. Nous allons suivre dans notre analyse le sens de ce message, car nous nous rangeons aux côtés de ceux qui ne sont pas indifférents au fait que les centrales atomiques poussent comme des champignons, tandis qu'une énergie énorme, voire gratuite, produite par le vent et le soleil, est perdue à tout jamais. Nous avons besoin d'une « nouvelle révolution industrielle » dans le domaine de la production et d'un changement radical dans la façon de penser et d'agir à tous les niveaux.

Dans cette partie, on va d'abord présenter l'émergence et les définitions de la RSE (A). Par la suite, nous allons nous pencher sur la comparaison des principales modèles économiques ainsi que sur une analyse détaillée de la théorie des parties prenantes (Stakeholder theory) suivie (B). Enfin, on envisagera les arguments éthiques et économiques poussant les entreprises à assumer leur responsabilité sociale.

A) Que recouvre le concept de la responsabilité sociale des entreprises ?

1. Genèse de la responsabilité sociale des entreprises

Malgré le fait que les termes dont on se servait jadis pour désigner la responsabilité sociale étaient différents de ceux d'aujourd'hui, il est possible de suivre les formes de manifestation de la responsabilité sociale à travers les siècles, à partir du temps de l'Athènes classique (500 ans av. J.-C.). Ainsi en Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociale. La croyance voulait que ceux qui étaient en position avantageuse, en termes d'argent ou de puissance, doivent se comporter d'une manière socialement responsable. Aujourd'hui le terme grec *hêrês* (héros) a beaucoup de significations différentes. Bien qu'en Grèce antique ce mot se réfère seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus qui ont œuvré pour la communauté locale. Il n'y avait aucune règle exacte à suivre afin d'atteindre le statut héroïque. Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale. Il n'y a pas de doute que l'idée qui se cachait jadis derrière la responsabilité sociale existerait encore pour des milliers d'années. Cette idée mène sans aucun doute vers une société meilleure, et pourquoi pas vers une société à l'image de celle de l'âge d'or d'Athènes antique, comme le relève si bien le professeur Nikos, expert grec dans le domaine de la RSE¹³. Dans cette étude nous n'allons pas nous attarder

de réparer les dommages commis) et responsabilité pénale (situation dans laquelle on est sujet à une peine en raison d'une infraction). Dans son acception morale, la notion apparaît dans les discussions sur la liberté, désignant la situation d'un agent conscient et libre ayant un égard aux conséquences que son choix a causé et qu'il était en mesure de prévoir ».

¹² Alain ETCHEGOYEN, *La vraie morale se moque de la morale*, Paris, Edition du Seuil, Avril 1999, p. 129.

¹³ Avlonas NIKOS, «The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece», 2004, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org>

sur toutes les formes de la responsabilité sociale au cours des siècles, raison pour laquelle nous faisons un saut dans le temps.

Le souci du social n'est pas l'apanage du capitalisme contemporain : en Angleterre, en Allemagne ou en France du XIX^e siècle, certains industriels s'étaient déjà singularisés par leurs préoccupations sociales : logements, assurances sociales, bienfaisance envers les ouvriers et leurs familles. De même, certaines congrégations religieuses ou certains penseurs socialistes avaient imaginé des usines alternatives où la dimension communautaire et la relation au territoire avaient déjà leur place.

Avec le XX^e siècle et la généralisation des lois et de la protection sociale, cet esprit caritatif reflue pour laisser place à des constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles très larges. Après la Seconde Guerre Mondiale, l'apparition des firmes multinationales et leur rôle grandissant dans l'économie mondiale va reposer la question des relations entre l'entreprise et la société¹⁴.

Pourquoi parle-t-on aujourd'hui plus qu'hier de la RSE ? En grande partie parce que la prise de conscience par tous les acteurs de la société des enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente. Cette prise de conscience a en effet été progressive et se développe à une allure de plus en plus rapide. Une fois sorti de « sa lampe magique » le bon génie n'a plus l'intention d'y retourner, et tous ceux qui ont senti son influence positive soutiennent sa décision.

2. Les phases de développement

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics ou privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures. Cependant ce n'était pas le cas dans toutes les phases de développement de ce concept, surtout pas au tout début. Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers les quatre étapes principales¹⁵:

I) Années 1950/1960

Les premières recherches sur la RSE se sont focalisées sur l'évaluation des contours de ce phénomène. C'est à cette époque que l'expression de la RSE est apparue pour la première fois. Les études cherchaient alors à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société.

Objectif – philanthropie; **Motivation** – moralité; **Stratégie** – *ad hoc*; **Initiateur** – administrateur; **Initiative** – passive; **Aucun suivi**.

Ce schéma et ceux qui suivent décrivent l'approche de la RSE à chaque période mentionnée sous ces six différents aspects (en gras). Cette évolution historique de l'engagement social est résumée dans l'Annexe 1, à consulter pour une meilleure compréhension.

Ici, les objectifs se rapprochaient plus d'une œuvre philanthropique dont la motivation première était le respect de la moralité. Il n'y avait pas de stratégie claire mais plutôt une approche *ad hoc*. L'initiateur était

¹⁴ Jean-Pierre SEGAL, (et al.), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, p. 3, disponible sur le site http://uet.org/publications/rapport_uet_dublin.pdf

¹⁵ *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?*, Paris, Groupe de travail, Observatoire sur la Responsabilité sociale des entreprises (ORSE), 2003, p. 7, http://www.orse.org/fr/home/download/Etude_ORSE_Performance_2003.pdf

principalement l'administrateur et le concept fonctionnait selon un principe de passivité. De plus, aucun suivi ni contrôle effectué par des tiers n'étaient accomplis.

II) Années 1970

Un courant de recherche s'est focalisé sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE, pertinents pour elle. Cette approche a conduit à privilégier une vision plus procédurale et à travailler sur le concept de sensibilité sociétale de l'entreprise.

Objectif – philanthropie stratégique ; **Motivation** – intérêt à long terme ; **Stratégie** – systématique ; **Initiateur** – manager ; **Initiative** – réactive ; **Suivi** – assistance à des questions spécifiques.

III) Années 1980/1990

Par synthèse il fallait arriver à la définition des performances sociétales de l'entreprise. Il fallait en plus donner des réponses aux nombreuses questions. Quels sont les principes «éthiques» de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? D'où une approche plus réfléchie et plus active :

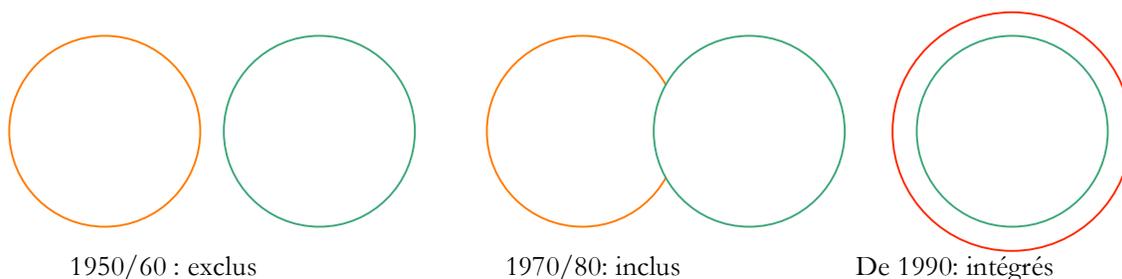
Objectif – investissement social local; **Motivation** – intérêt à long terme; **Approche stratégique** ; **Initiateur** – entrepreneur, consultants ; **Initiative** – proactive ; **Suivi** – soutien et contrôle par des ONG.

IV) Années 2000

Enfin, les années 2000 se caractérisent par le fait que l'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique.

Objectif – qualité/compétitivité du milieu opérationnel; **Motivation** – intérêt direct propre; **Stratégie** - intégrée ; **Initiateur** – tous niveaux de management; **Initiative** – intégrée au processus décisionnel; **Suivi** – incorporé aux objectifs de management.

Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable et citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités. Il existe quand même une acceptation générale que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage. La figure ci-dessous présente, selon les phases temporelles, les orientations qui règnent entre la RSE (cercle vert) et la PFE (performance financière de l'entreprise – cercle rouge):



Après avoir placé la RSE dans son contexte historique, nous allons présenter ses définitions principales avant de les mettre en perspective avec le développement de la recherche consacrée à des théories de responsabilité sociale.

3. Y-a-t-il une définition universelle de la responsabilité sociale des entreprises ?

Sans doute cette question est celle qui est la plus souvent posée par tous les acteurs ayant un lien direct ou indirect avec le concept de la RSE. La réponse à cette question n'est pas définitive. Même aujourd'hui, après presque cinquante ans de recherche de la réponse juste, la définition et la délimitation du concept de performance sociétale restent encore l'objet de controverses et de divergences conceptuelles.

Les différences concernant les systèmes institutionnels, l'histoire économique et sociale, les systèmes de valeurs, les mentalités, permettent d'expliquer les différentes définitions de la RSE. Aux Etats-Unis, par exemple, la RSE a traditionnellement été définie en tant que modèle philanthropique. Là-bas, les entreprises donnent une partie de leurs profits à des fins caritatives. Au premier abord elles n'attendent pas que ce genre de contributions les favorisent, au moins pas publiquement, car leur apport à la société est de nature *post factum*. Par comparaison, le modèle européen est beaucoup plus concentré sur l'application de critères d'interaction sociale à tous les stades d'activités des entreprises.

Plusieurs organismes ont encadré différentes définitions bien qu'il y ait de la « terre commune » considérable entre elles. De ce fait, les notions clefs communes sont facilement identifiables.

Bien qu'une vaste gamme de définitions potentielles soit disponible, celle que la Commission européenne a présentée dans son Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »¹⁶ est la plus souvent utilisée. Ce document¹⁷ était destiné, premièrement, à amorcer le débat sur le concept de la responsabilité sociale des entreprises et, deuxièmement, à définir les moyens de construire un partenariat permettant l'élaboration d'un cadre européen pour la promotion de ce concept.

Le Livre vert définissait la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » car elles sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable. La RSE penche également vers une gestion socialement responsable du changement au niveau de l'entreprise. Ce résultat est obtenu lorsque celle-ci s'efforce de trouver des compromis équilibrés et acceptables pour tous. Le but final serait de satisfaire de manière optimale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes.

Bien que très concise, cette définition fait référence clairement au sens large du terme de la RSE. Malgré le terme anglais de *corporate social responsibility*, la RSE couvre les préoccupations sociales et environnementales qui doivent être intégrées dans la stratégie et les opérations commerciales. La Commission européenne s'est orientée vers le concept volontaire de la RSE. L'importance de la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes est également soulignée.

La définition de la Commission européenne était et demeure toujours un stimulant pour de nombreux acteurs concernés par le procès de la RSE, à proposer leurs propres définitions ou à contribuer à son interprétation. Nous allons en présenter seulement quelques-unes avec le constat évident qu'il manque encore une définition normative complète, capable de la meilleure des façons de « réconcilier » tous les points de vue très souvent en désaccord (la fameuse formule *-one size fits all*).

¹⁶ Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.

¹⁷ Le Livre vert sera l'objet d'une analyse plus détaillée dans la Partie II de notre étude.

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹⁸ propose une définition descriptive en estimant que la RSE peut signifier différentes choses pour différents groupes, secteurs et intervenants et qu'elle est toujours en évolution. L'OCDE considère qu'on « s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement ».

Le *Business for Social Responsibility* (BSR) définit la RSE comme des pratiques d'affaires qui « renforcent la responsabilisation et respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants ». Le BSR propose également que des « pratiques d'affaires responsables respectent et préservent l'environnement naturel » et qu'en « aidant à améliorer la qualité de vie et les occasions d'affaires, les pratiques d'affaires responsables donnent le pouvoir aux gens et permettent d'investir dans la collectivité où l'entreprise œuvre. Si la RSE est abordée de façon globale, elle peut livrer les plus grands avantages à l'entreprise et aux intervenants lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie et l'exploitation de l'entreprise »¹⁹.

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)²⁰ intègre la RSE dans un contexte de développement durable. Selon le WBCSD, la RSE est « l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société ». Même dans cette formulation, la RSE est considérée comme une des trois responsabilités clés des entreprises, y compris la responsabilité économique et la responsabilité environnementale.

Le *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR) définit la RSE comme « l'engagement d'une entreprise à opérer dans un milieu de durabilité économique et environnementale tout en reconnaissant les intérêts de ses intervenants. Les intervenants comprennent les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et l'ensemble de la société ». Le CBSR aussi précise que la « RSE va au-delà des bonnes œuvres telles que le bénévolat et la charité »²¹.

Selon Carroll, « la responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, éthiques, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné »²².

D'après McWilliams et Siegel la RSE comprend des actions qui semblent faire avancer le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce que la loi exige²³.

Finalement, on peut conclure que dans toutes les définitions domine un nouveau lien - connu comme *Triple Bottom Line*. Le concept *Triple Bottom Line* est la transposition de la notion de développement durable en entreprise par l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles :

social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (*People*) ;
environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (*Planet*) et
économique (*Profit*).

¹⁸ Voir : www.oecd.org/home

¹⁹ Voir : http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html

²⁰ Voir : www.wbcds.org

²¹ Voir : http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html

²² Archie CARROLL, «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 4, no. 4, October 1979, p. 500.

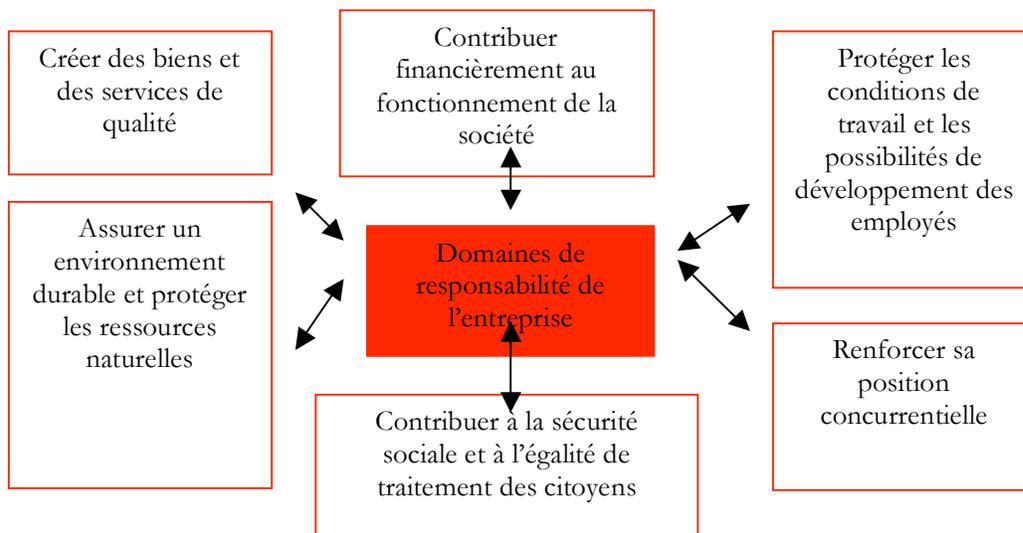
²³ Abigail McWILLIAMS, Donald SIEGEL, «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective», *Academy of Management Review*, no. 26 (1), January 2001, pp. 117-127.

Triple Bottom Line correspond donc au triple P – *People, Planet, Profit* ; ou encore *Triple Résultat*. Le terme est une allusion à la *Bottom Line* (ou dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net²⁴. Cependant on remarque encore d'autres points communs²⁵ tels que:

- La RSE se réfère au rôle des affaires au sein de la société ainsi qu'aux attentes de la société par rapport à la compagnie;
- La RSE suppose que les compagnies contractent volontairement des obligations qui dépassent le cadre de la législation existante;
- La RSE sous-entend une attention centrée sur les conséquences sociales des activités dans le domaine des affaires, qu'elles soient positives ou négatives;
- La RSE se réfère aux activités régulières d'entreprise et non pas à ses actions philanthropiques (nombreux sont ceux qui se demandent si la philanthropie peut être qualifiée de RSE);
- La RSE est évaluée sur sa capacité à contribuer effectivement à la réalisation des buts sociaux, environnementaux et économiques;
- La RSE sous-entend une obligation pour les entreprises à faire des rapports sur leurs performances sociales et environnementales afin de promouvoir la transparence.

Les définitions susmentionnées doivent être comprises comme des définitions de travail, puisque aucun consensus autour d'une d'entre elles n'a été trouvé. Une des raisons serait peut-être le fait que dans beaucoup de définitions l'aspect d'aspiration y est présent (comme cela devrait être), ce qui n'est pas facile à formuler concrètement. Par ailleurs, les pratiques de la RSE sont différentes par leur nature, étant donné qu'elles portent en elles la spécificité locale, régionale et nationale.

Cependant, il nous semble que le modèle ci-dessous facilite la compréhension de la complexité du champ de la responsabilité sociale des entreprises.



Il semblerait pour l'instant que le *modus vivendi* ait été trouvé, si bien que toutes les définitions qui « s'appuient » sur celle de la Commission européenne sont acceptables et créent de façon non officielle l'assortiment *soft law* de la RSE. Malgré cela, cette solution ne satisfait pas tout le monde, car certains sont d'avis que sans

²⁴ L'expression *Triple Bottom Line* a été créée par John Elkington, cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique SustainAbility en 1994. Elle a ensuite fait l'objet d'un livre du même auteur en 1998. Voir le site http://fr.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line

²⁵ En mentionnant les points communs, nous n'avons aucune intention de créer une nouvelle définition de la RSE ou sa compilation.

l'existence d'une définition unique, il n'est pas possible d'établir des standards solides pour la mise en œuvre de ce concept. D'autres par contre pensent que la seule existence d'une liste d'éléments et d'objectifs clefs, permettrait une interaction et une communication efficace entre tous les acteurs présents. Finalement, il y en a qui spéculent qu'une définition « solide », dont l'application serait restreinte, pourrait freiner une évolution future du système de la RSE.

Les réflexions précédentes tendent à mettre en évidence la complexité des définitions et de la notion de la RSE. Ce qui n'est plus remis en question est le fait que l'entreprise interagit avec son milieu selon trois axes : économique, environnemental et social. Cependant, de quels critères l'entreprise se sert-elle pour établir ses priorités, et comment trouve-t-elle une position d'équilibre optimale entre ces « trois flammes » ? Dans le chapitre (B) qui suit, nous allons essayer de trouver des réponses.

B) L'entreprise responsable sous l'éclairage des théories

La RSE, étant un critère relativement nouveau utilisé pour évaluer la position et le rôle que jouent les entreprises dans la société, est parvenue ces dernières années de la périphérie au centre de la conscience collective. De nombreux acteurs, appelés communément « parties prenantes » (en anglais - *stakeholders*)²⁶, ont émergé sur la nouvelle scène sociale et se sont attribué certains rôles qui sont souvent en opposition à l'entreprise.

Le terme de *stakeholder* a été employé pour la première fois en 1963 au sein du *Stanford Research Institute*. Sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de *stockholder* (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*stake*) dans l'entreprise. Le terme est popularisé par Edward Freeman qui lui donne un sens très large : « Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »²⁷.

Au lieu d'une équipe qui met en œuvre une stratégie unique et possède un but commun, sur le terrain chaque joueur désire jouer son propre jeu. Pourquoi les choses se passent-elles ainsi ?

Afin de trouver les raisons qui expliquent ce phénomène, nous allons tout d'abord puiser dans les réflexions de Howard Bowen, l'auteur du concept moderne de la RSE (1), puis dans l'analyse comparative des deux modèles économiques les plus importants qui définissent le rôle de l'entreprise au sein de la société - *Shareholder model* (2) et *Stakeholder model* (3). Nous allons par la suite considérer la théorie des parties prenantes (*Stakeholder theory*) comme l'approche dominante en matière de la RSE (4).

1. L'œuvre de Howard Bowen - le pas qui fait le chemin

L'expression « *from Friedman to Freeman* » est très souvent utilisée dans les discussions sur la RSE. Ce terme découle des noms des protagonistes, auteurs des deux concepts antagonistes. Le premier concept, dont l'auteur est Milton Friedman, fut pendant longtemps le concept dominant connu sous le nom de *Shareholder model* ou du *Profit-centred model*. Ce modèle opère selon la prémisse que les affaires doivent être essentielles,

²⁶ Selon John BOATRIGT, « Quel avenir pour la gestion des parties prenantes ? », *Les Ateliers de l'éthique*, Vol. 1, no. 1, printemps 2006, p. 56: « Le concept de stakeholder (en anglais) présente la caractéristique de ressembler au terme shareholder, ce qui met en relief l'opposition des formes du shareholder management et du stakeholder management. Littéralement, on pourrait traduire shareholder par détenteur d'actions et stakeholder par détenteur d'intérêts. Cependant, le terme généralement retenu en français pour le concept de stakeholder est celui de partie prenante. À l'origine, une "partie prenante" était une personne à qui l'on confiait une somme d'argent ou un bien en attendant de déterminer son propriétaire légitime, ou une tierce personne à qui des parieurs confiaient leur argent en attendant de connaître le gagnant. Dans les dernières décennies du XXe siècle, la notion de "partie prenante" a évolué pour désigner une personne ou une organisation qui a un intérêt légitime dans un projet ou une entité ».

²⁷ Samuel MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2004, p. 10.

voire les seules responsables dans la création de profits à ses propriétaires. Aucun autre monde « n'existe » hors de ce cadre là.

Le deuxième modèle, *Stakeholder model* ou le Modèle socialement responsable, se base sur une prémisse complètement différente. L'entreprise ne s'autosuffit pas et ne doit pas orienter toutes ses activités uniquement vers un seul but - le profit. Elle ne peut pas se replier sur elle-même en ne tenant pas compte de la société dans laquelle elle opère. Elle doit être responsable envers tous ceux qui ont des « enjeux » dans les affaires qu'elle mène, qu'il s'agisse d'individus, de groupes d'individus ou de la société dans son ensemble. De nos jours cette position n'apparaît nullement comme une hérésie. Etait-ce le cas il y a cinquante ans ?

Avant d'énoncer les différences conceptuelles entre ces deux modèles, il est indispensable de porter notre attention sur le travail de Howard Bowen. Il semble avoir joué un rôle important dans l'affirmation de l'idée de la RSE. Les fondements du champ académique connu sous le nom de « *Business and Society* » furent établis pour la première fois aux Etats-Unis dans les années 50. Howard Bowen a pris part activement dans ce débat, et selon beaucoup d'entre eux, il a apporté une énorme contribution scientifique. Il a également proposé de définir la notion de la RSE de la manière suivante :

«1. Le terme de *Responsabilités Sociales des hommes d'affaires* sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la société et de contribuer à leur amélioration [...] Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au dessus de celles de la société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont la responsabilité publique, les obligations sociales, ou la morale d'entreprise.

2. Le terme *Doctrines de la responsabilité sociale* renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte **volontaire** d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons »²⁸.

Tenant compte de l'importance croissante de la RSE, il faut reconnaître que Bowen a su annoncer d'une manière visionnaire que les « discussions portant sur les responsabilités sociales de l'entreprise sont non seulement devenues acceptables dans les cercles dirigeants, mais sont même à la mode »²⁹. Bowen situe directement la question de la responsabilité sociale au niveau macro-social : son enjeu est relatif au pilotage de l'économie américaine et à l'articulation entre bien public et intérêt privé³⁰. Il a introduit les synonymes de la RSE, qui sont à l'usage de nos jours, et a proposé à tous les partis intéressés de s'activer sur une base volontaire.

Même après cinquante ans de développement, en suivant une longue route de « *stop and go* », le concept de la RSE a maintenu le caractère volontaire. Les disciples de Bowen ont fait un énorme progrès et ont contribué à créer un nouveau champ académique – « *Business in Society* ». Bowen était un économiste d'obédience keynésienne qui a mis en œuvre les fameuses paroles de son maître « les idées mènent le monde ».

²⁸ Howard BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953, p. 6.

²⁹ *Ibid.*, p. 44.

³⁰ *Ibid.*, p. 30, Ensuite Bowen écrit : « Le problème moral de l'homme d'affaire est de reconnaître les implications sociales de ces décisions et de tenir compte de l'intérêt social - autant qu'il est possible et raisonnable - en prenant ses décisions. Son devoir est de se demander comment les décisions qu'il effectue dans le cadre de son activité quotidienne s'articulent aux objectifs de la société et comment il pourrait contribuer à l'atteinte de ces objectifs en modifiant de manière appropriée ses décisions ».

2. Le modèle « Shareholder »: «The business of business is business»

Selon le maniérisme traditionnel néolibéral, le débat autour du rôle que joue le business dans la société portait essentiellement sur l'entreprise et ses performances, tandis que le contexte plus vaste dans lequel il opérait fut marginalisé.

En 1970, l'économiste Milton Friedman,³¹ lauréat du prix Nobel, citait son propre livre et disait: « L'entreprise a une et une seule responsabilité sociale - utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude ».

Après avoir énoncé cette réflexion, Friedman, qui par vocation était monétariste, devient le leader de la doctrine néolibérale dont le *credo* est « le profit est le seul critère de toutes les valeurs ». Dans le livre « *Capitalism and Freedom* »,³² il a sévèrement critiqué, entre autres, la nouvelle tendance³³ à ce que la responsabilité sociale soit incluse dans la stratégie des corporations, tout en affirmant que les managers de cette façon détruisent les fondements d'une société libre. Selon lui, les managers devraient penser à « *make as much money for their stockholders as possible* ».

En 1997, lors de son interlocution à la Knesset, à Jérusalem, Friedman a énoncé son aphorisme bien connu:

« Rien ne vaut un repas gratuit ». Cela signifie que toute mesure économique de l'Etat se paie d'une façon ou d'une autre. Ensuite il a rajouté bien à sa manière: « C'est le point central de ma théorie. Tout le reste n'est qu'une élaboration ». Malgré le fait que tout le climat social a constamment évolué partout dans le monde à l'avantage du concept de la RSE, même après une période de trente années, Friedman n'a jamais cédé à ses principes.

Pourquoi Friedman s'opposait-il si farouchement à la RSE ? La réponse se cache derrière son opinion qui présume que les concepts CSR (*Corporate Social Responsibility*) et CFP (*Corporate Financial Performance*) se trouvent dans une relation d'antagonisme, car leurs buts s'excluent mutuellement. S'étant déclaré comme défenseur du CFP, Friedman estimait que dépenser de l'argent pour quelque chose qui donne des résultats douteux n'était absolument pas dans l'intérêt des entreprises. Il en découle que de telles affaires ne sont pas *fair-play* envers les actionnaires. Selon lui, il ne faut pas dépenser de l'argent (gaspiller une partie du profit)³⁴ sur tout ce qui est relatif à la RSE.

A propos de l'attitude développée envers l'argent, il a aussi énoncé quelque chose de très descriptif: « Personne ne dépense l'argent de quelqu'un d'autre aussi consciencieusement que le sien ». Le message que souhaite passer Friedman ressort d'une manière évidente de tout ce qui a été susmentionné. L'entreprise qui gagne de l'argent sait mieux que quiconque d'autre comment continuer à le placer (afin de se faire d'avantage de profit).

Etant donné que son article, qui a fait la une dans les années 70, était bien souvent critiqué dans les débats sur l'éthique financière, au lieu d'être compris comme son interprétation de la nature même du business, Friedman

³¹ Milton FRIEDMAN, «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13 september 1970, pp. 32-33. Cet article (également disponible sur le lien www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html) est pratiquement reproduit par toutes les écoles de business. Mis à part Keynes, Friedman est considéré parmi les économistes les plus haut placés du XX siècle.

³² Milton FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962, p. 133.

³³ *Ibid.*, p. 133. Il a énoncé pour la nouvelle tendance - «This is a fundamentally subversive doctrine».

³⁴ Tiré de Martin WOLF, « Sleep-Walking with the Enemy: Corporate social responsibility distorts the market by deflecting business from its primary role of profit generation », *Financial Times*, 16 mai 2001.

a de nouveau, en l'an 2000, répété son opinion extrême: « *Only people, not businesses, have ethics* »³⁵. Les déclarations de Friedman ont suscité un débat qui a fait rage dans les cercles dirigeants, aux Etats-Unis et dans le monde entier, dans les grandes institutions universitaires et politiques. Aujourd'hui encore, la mission de l'entreprise fait l'objet de controverses aux Etats-Unis³⁶.

Si le concept de la RSE est vu par ses opposants comme un système de mesures *anti-corporate*, ses adeptes par contre le voient comme un système de mesures qui, à long terme, peut apporter aux entreprises des avantages substantiels.

3. Le modèle « Stakeholder » : une redéfinition des rapports entre économie et société

« Dans la vie, il y a deux catégories d'individus: ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi. Et ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et qui se disent: pourquoi pas ? »

George Bernard Shaw

Les recherches théoriques autour de *Business Ethics* se développaient dès les années 1960 jusqu'à la problématique des stakeholders. Un grand nombre de théoriciens ont pris part dans ce débat, entre autres, afin d'identifier les attributs de stakeholder et de déterminer les motifs de leur action (Anderson, 1978; Carroll, 1989; Clarkson, 1991, 1995; Egri & Herman, 2000; Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983; Goodpastor, 1991; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Rowley & Moldoveanu, 2003; Wood, 1994).

Dans le cadre des théories libérales, nous pouvons distinguer d'une part la responsabilité de l'entreprise dominée par les relations avec ses actionnaires mais aussi la responsabilité de l'entreprise dépendante à l'égard de ses ressources (acteurs externes, fournisseurs de ressources pour son activité)³⁷. Cette théorie de la dépendance permet d'introduire la théorie des parties prenantes qui en matière de responsabilité sociale est omniprésente.

Une théorie de management (*Stakeholder view*) a offert la définition des parties prenantes suivantes: « Dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité à créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques »³⁸. Freeman a également introduit des concurrents sur la liste des parties prenantes d'une société, une pratique qui était jusqu'alors ignorée³⁹. Certains ont réagi dans un style propre à Freeman: « Pour nous, la mission première des entreprises, dans notre société, est de se livrer une concurrence sans merci »⁴⁰.

Avant d'entamer une délibération sur qui sont en fait toutes ces parties prenantes, nous devons constater que leur liste n'est ni unique, ni définitive. Cela n'est pas étonnant, si l'on tient compte du nombre et de la diversité des acteurs qui œuvrent dans le domaine de l'économie. Nous allons nous servir de la figure⁴¹ ci-dessous pour illustrer l'interdépendance, la complexité et le grand nombre d'acteurs qui créent cet éventail de stakeholders.

³⁵ Robert MARKS, «Milton Friedman», *AGSM Magazine*, Vol. 2, 13 décembre 2006, <http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/Content/AGSMMagazine-MiltonFriedman>

³⁶ George STALK, Rob LACHENAUER, « Jouer pour gagner », *Perspectives*, no. 214, février 2005, p. 5.

³⁷ Vérane PEYRON, Yvon PESQUEUX, *Analyse du livre de Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE «Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies»*, p. 12, disponible sur le lien <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mcapronfquairelmetrentresp.doc>

³⁸ James POST, (et al.), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, Stanford University Press, 2002, p.18.

³⁹ À voir: Edward R. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman Publishing, 1984.

⁴⁰ George STALK, Rob LACHENAUER, « Jouer pour gagner », *Perspectives*, *op. cit.*, p. 6.

⁴¹ Tiré d'Anne-Sophie BINNINGER, Isabelle ROBERT, «La relation consommateur - développement durable: une nouvelle composante dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises», p. 30, disponible sur le www.univnancy2.fr/COLLOQUES/RSE/Communications/binniger%Robert.pdf



Tous les acteurs sont positionnés schématiquement sur une trajectoire en forme d'ellipse et « tournent » autour d'un épicycle - l'entreprise. Chacun d'entre eux maintient un lien direct ou indirect avec l'entreprise, et tout le système, comme un modèle planétaire, peut bien fonctionner sous condition que chaque acteur comprenne et accepte de jouer son rôle de la meilleure façon possible – tout en tenant compte de son intérêt et de celui des autres. Il va s'en dire que ce modèle, conçu de cette manière, est un modèle idéal. Et le modèle *in vivo* ? Au cas où une seule règle dominerait dans ce jeu de marché - la règle du profit, ce modèle se transformerait en un jeu de roulette aux conséquences imprévisibles pour tous les acteurs.

Afin de nous permettre de nous orienter plus facilement dans cette « forêt » de stakeholders, les théoriciens les ont classifiés selon différents critères. La classification à laquelle on a le plus souvent recours est la suivante :

- (a) *stakeholders primaires*, qui sont en relation contractuelle ou quasi contractuelle avec l'entreprise, et
- (b) *stakeholders secondaires*, dont tous les autres font partie. Dans le sens plus large, il s'agit de l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants (y compris faune et flore), espace biophysiques susceptibles d'affecter, ou d'être affectés par l'activité de l'entreprise. Certaines rajoutent les bassins d'emploi, les riverains, l'environnement (au sens écologique), les ressources naturelles, etc.

La définition émanant de Clarkson⁴² est plus restrictive, car elle classe les parties prenantes en deux strates, à partir du type de relations entretenues avec la compagnie. Les parties prenantes primaires incluent les employés, les fournisseurs, les clients et les organismes publics engagés dans des relations formelles avec l'entreprise. En revanche, les parties prenantes secondaires intègrent les médias et les groupes d'intérêts spéciaux, non engagés dans les transactions formelles de l'entreprise. Pour satisfaire aux besoins de l'analyse des théories des stakeholders, Freeman a tenu compte des « *big five* », soit: des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des consommateurs et de la communauté.

Par contre il est impossible d'identifier et d'engager directement certains stakeholders. Il est bien connu que quelques-uns d'entre eux ne peuvent pas être consultés, c'est à dire d'être « directement » engagés dans un dialogue avec l'entreprise (par exemple, la nature, l'environnement ou les générations futures). Justement pour cette raison l'entreprise va communiquer directement avec des associations et diverses organisations non gouvernementales (ONG). Elles se présentent au nom de ces stakeholders et canalisent, avec un succès grandissant, les messages émanant de la société civile.

⁴² Max CLARKSON, «A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 20, no. 1, janvier 1995, p. 95.

Beaucoup d'entreprises ont réalisé qu'elles n'avaient rien à gagner et beaucoup à perdre si elles ne prenaient pas en compte les ONG. L'écoute des besoins de la société est indispensable afin d'améliorer l'offre des compagnies et de créer ainsi un avantage concurrentiel. On a rapidement compris que les ONG pouvaient jouer le rôle de médiateur en créant un terrain de confiance entre les communautés locales et le monde des affaires.

D'autre part, les ONG se rendent compte que les entreprises détiennent plus d'influences que dans le passé et qu'il est souvent plus efficace de travailler avec elles qu'avec les pouvoirs publics. De ce fait, l'évolution vers le dialogue, puis le partenariat, entre anciens adversaires a commencé dans la prudence. Pour les entreprises, les partenariats sont un outil utile d'information, qui leur permet de profiter d'opinions externes, de mieux faire connaître l'entreprise aux différents acteurs et de renforcer leur confiance⁴³.

Les protagonistes du concept de la RSE partagent l'idée que ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la société. Archie B. Carroll,⁴⁴ qui est l'un des auteurs les plus connus de ce courant, a classé la responsabilité selon sa nature. Il a construit le modèle pyramidal de la RSE en quatre niveaux:

- 1^{er} niveau* : la responsabilité économique;
- 2^{ème} niveau* : la responsabilité légale;
- 3^{ème} niveau* : la responsabilité éthique;
- 4^{ème} niveau* : la responsabilité philanthropique ou discrétionnaire.

Le modèle de Carroll a été affiné par Wood en 1991. Chacune des formes de responsabilité proposée par Carroll peut être déclinée selon trois niveaux définis par Wood.

⁴³ Voir plus sur le rôle des ONG chez Charles HOLLIDAY, (et al.), *De la parole aux actes*, Paris, Victoires-Editions, 2003, pp. 161-170.

⁴⁴ Archie CARROLL, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizont*, July- August 1991, pp. 39-48.

Tableau n°1 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise*

	<i>Niveau institutionnel</i>	<i>Niveau organisationnel (activités)</i>	<i>Niveau individuel</i>
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (<i>community</i>)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

* : tableau élaboré sur la base des typologies respectives de A.B. Carroll (1979) et de D.J. Wood (1991)

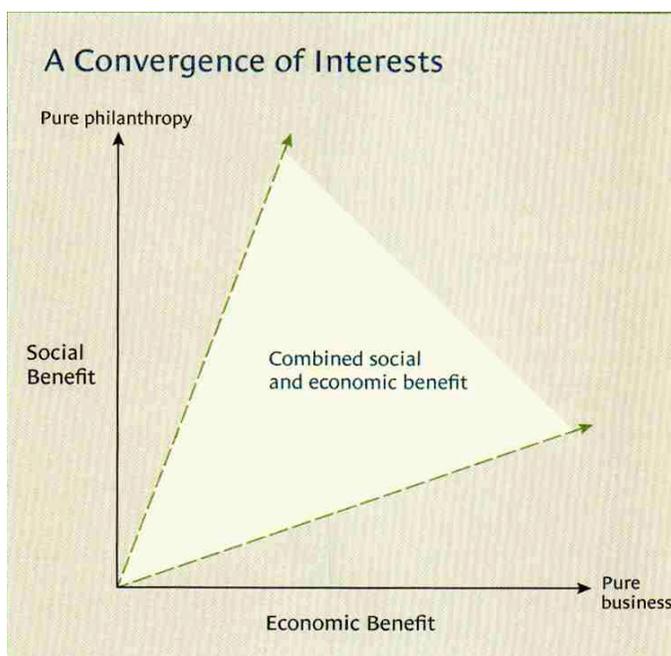
La plupart des auteurs constatent que l'approche de la RSE par les théories libérales et les théories des parties prenantes suppose l'obtention d'une convergence entre les nombreux acteurs ayant des intérêts différents. Le fait que les intérêts des acteurs soient différents n'étonne personne. La différence représente une suite naturelle des choses. Mais alors où se situe le problème ? Justement dans la manière d'harmoniser les intérêts des parties prenantes.

Par ailleurs, le tableau⁴⁵ ci-après présente de façon synthétique les attentes des parties prenantes. Il permet de nous éclairer sur les attentes des trois piliers de la RSE.

⁴⁵ Tiré de Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 2004, pp. 156-157.

Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et « propriétaires »	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Financiers/Banque	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous-traitants	Rémunération équitable information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matières de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges concurrence	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement	Respect des droits de l'homme et traités internationaux

Les intérêts et les objectifs des parties prenantes sont à tel point différents, qu'il est pratiquement impossible qu'une entreprise, agissant seule, établisse un équilibre tout en reconnaissant les intérêts légitimes de tous. Il est évident qu'une réelle concertation est nécessaire entre les parties intéressées afin de mettre en œuvre la RSE. La convergence comme l'essence de la théorie des parties prenantes est présentée par la figure plus bas⁴⁶.



Freeman et ses collègues⁴⁷ décrivent la gestion des parties prenantes comme le problème à résoudre afin de créer des richesses. La valeur économique est créée par des gens qui s'associent volontairement et qui coopèrent à l'amélioration des conditions de vie de tous. Ils pensent que les gestionnaires doivent développer des relations, inspirer leurs parties prenantes et créer des communautés où tout le monde va tâcher de donner le meilleur de soi afin de livrer la valeur promise par la compagnie.

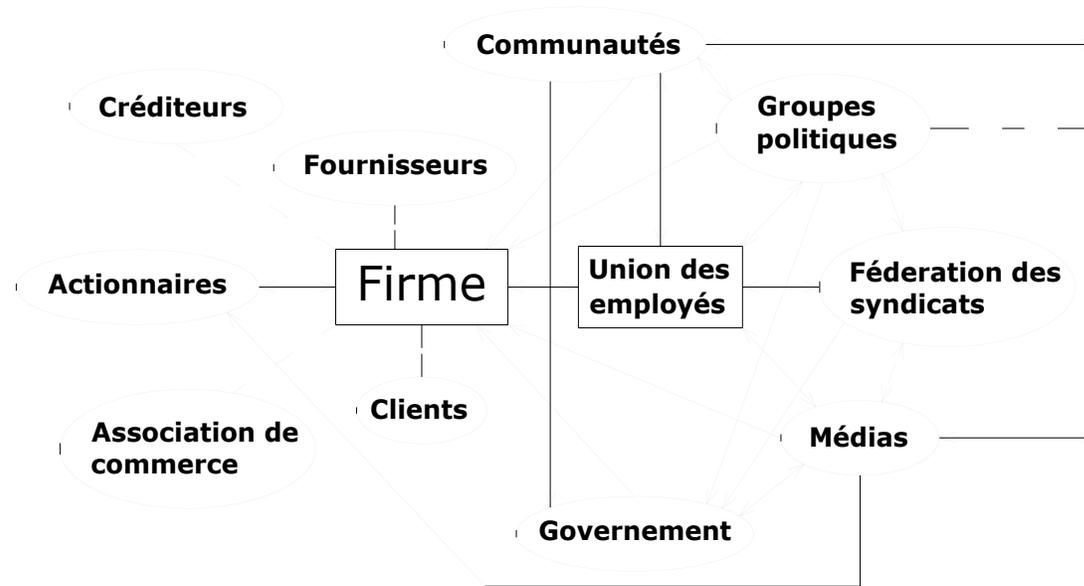
4. La théorie des parties prenantes : l'approche dominante en matière de responsabilité sociale des entreprises

Le but de cette théorie, comme de la plupart des autres théories dans le domaine de l'économie, est de maximiser un certain *output* (positif) ou de le minimiser (s'il est négatif). Cependant, il existe une troisième possibilité. En tenant compte des intérêts des autres, l'entreprise peut non seulement diminuer les risques d'affaires, mais aussi, à travers un dialogue, découvrir de nouvelles occasions d'affaires et ainsi lancer de nouveaux programmes de développement. La théorie des parties prenantes est en cours de construction et de définition à l'image même du concept de la RSE. Cette théorie sous-entend une réflexion à long terme. L'entreprise qui met en pratique ce concept se concentre sur le fait de maximiser les bénéfices économiques et sociaux à long terme, et non seulement sur la création de profit à court terme.

⁴⁶ Tiré de Michael E. PORTER, Mark R. KRAMER, «The competitive advantage of corporate philanthropy», *Harvard Business Review*, *op. cit.*, p. 59.

⁴⁷ A voir: Edward R. FREEMAN, (et al.), «Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited», *Organization Science*, Vol. 15, no. 3, May-June 2004, pp. 364-369.

« La toile d'araignée » que tissent les relations complexes entre les parties prenantes est présentée sous forme de graphique.



C'est justement suite à des conflits d'intérêts fréquents que de nombreux théoriciens (Dill, 1975; Freeman, 1984; Pfeffer, 1992; Frooman, 1999; Lamberg 2003) considéraient comme un défi l'élaboration des théories organisationnelles qui pourraient aider les dirigeants à trouver plus facilement des solutions adéquates dans leur travail quotidien. C'est lorsque l'on faisait face aux situations dans lesquelles un ou plusieurs participants ne voulaient plus, ou refusaient catégoriquement, de négocier que l'on proposait la mise en pratique de la théorie d'échange et de la théorie de dépendance de ressources. Les deux théories se basent sur la prémisse que dans ce genre de cas, le pouvoir, donc le partenaire le plus fort, décide du résultat final. La relation de dépendance se reflète le plus souvent sur le domaine des finances et des informations. Dans la mesure où un acteur dépend des ressources de l'autre, celui qui fournit ces ressources aura un certain avantage. Ainsi la position supérieure d'une partie conditionne considérablement la relation entre les acteurs.

C'est en s'appuyant sur la théorie d'échange et sur la théorie de dépendance que Frooman a élaboré le modèle qui illustre les combinaisons de relations possibles entre les entreprises et les parties prenantes. Le critère de dépendance lui a servi de base. En pratique, une partie prenante peut être dépendante ou indépendante de l'entreprise et *vice versa*, l'entreprise peut être dépendante ou indépendante des parties prenantes. C'est en combinant ces relations que l'on aboutit à quatre cas différents tels qu'ils sont présentés dans le tableau qui suit.⁴⁸

⁴⁸ Voir plus à ce sujet chez Jeff FROOMAN, Audrey MURRELL, «Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants», *Business & Society*, Vol. 44, no. 1, 2005, pp. 3-31.

La partie prenante dépend-elle de l'entreprise ?

	OUI		NON
L'entreprise dépend-elle de la partie prenante ?	OUI	Compromis direct (Forte interdépendance)	Contrainte directe (Partie prenante domine)
	NON	Compromis indirect (Entreprise domine)	Contrainte indirecte (Faible interdépendance)

En se basant sur l'analyse des cas possibles, on peut établir les deux hypothèses:

Hypothèse 1: quand la dépendance du stakeholder est faible, le stakeholder choisit alors la stratégie de contrainte, par contre, quand la dépendance du stakeholder est forte, le stakeholder choisit dans ce cas la stratégie du compromis, afin d'exercer une influence importante sur l'entreprise ainsi que sur les décisions qu'elle apporte.

Hypothèse 2: quand la dépendance de l'entreprise est faible, le stakeholder choisit alors la stratégie indirecte, par contre, quand la dépendance de l'entreprise est forte, le stakeholder choisit dans ce cas la contrainte directe.

Selon Frooman, dans ce genre de cas et dans des cas similaires, c'est justement ces deux stratégies que l'on utilise le plus souvent : compromis et contrainte. La stratégie de contrainte est négative par sa nature, et engendre la réduction du bénéfice ou l'augmentation des dépenses de l'entreprise. Les stakeholders y ont habituellement recours pour suspendre les approvisionnements de ressources ou pour transférer sur l'entreprise une partie de leurs dépenses, au cas où cette dernière ne voudrait pas accepter leurs exigences. Contrairement à cela, la mise en œuvre de la stratégie du compromis est positive par sa nature, et apporte à l'entreprise une augmentation de bénéfices ou une réduction des dépenses. C'est suite à son application que se réalisent le plus efficacement les objectifs du concept des stakeholders, et c'est justement pour cela que cette stratégie représente *de facto* un de ses piliers les plus importants.

La théorie de stakeholders est avant tout destinée aux managers, elle les guide à mettre en pratique leurs actions, et constitue beaucoup moins le sujet de discussion des théoriciens. Elle s'oriente principalement sur deux questions essentielles. Tout d'abord, à quelles fins sert l'entreprise ? La réponse à cette question devrait motiver les dirigeants à respecter les intérêts de tous les stakeholders lors des prises de décisions, en marge du leur but principal qui est la création du profit. La deuxième question touche à la responsabilité que les dirigeants ont vis-à-vis des stakeholders ? On attend des dirigeants à ce qu'ils articulent des relations avec les stakeholders qui permettraient la réalisation, non seulement des valeurs économiques, mais également d'autres valeurs. Les valeurs économiques sont créées par les gens qui, par bonne volonté, nouent des relations et entament une collaboration, tandis que les dirigeants sont ceux qui vont canaliser cette énergie créative, et « en cours de route » résoudre les conflits. Cela nécessite bien sûr qu'ils aient un esprit ouvert et qu'ils comprennent véritablement l'essence du concept de la RSE. C'est pour cela que la proposition d'introduire l'art de la gestion socialement responsable dans le système régulier d'éducation des managers, nous semble judicieuse.

La théorie de stakeholders ne néglige à aucun moment la supposition que la création du profit est une *conditio sine qua non* des affaires, mais rejette la thèse que l'implication d'une composante éthique ferait effet contraire. Autrement dit, les différentes théories de « majoration de la valeur des stakeholders » ne sont pas neutres,

mais au contraire comprennent une dimension idéologique assez importante. Les défenseurs de ces théories sont bernés par ceux qui se servent du droit d'un groupe *prima facie* - shareholders - afin de justifier les droits menacés de tous les autres groupes.

Selon les stakeholders, la théorie des droits des shareholders est loin d'être absolue, malgré le fait que de nombreux économistes insistent sur la thèse qui stipule que l'entreprise est la propriété privée des shareholders. Les droits des shareholders sont de *prima facie* les plus grands, mais ne peuvent être utilisés de façon à limiter le droit des autres sans leur consentement. En outre, comme il a été dit, selon cette théorie les shareholders font aussi partie du groupe des SH. Dans ce sens là, la division formelle entre les shareholders et les stakeholders semble être artificielle. Nous sommes d'avis que ceux qui possèdent « un problème idéologique » doivent devenir pragmatiques et se joindre au front de plus en plus large qui soutient le concept des stakeholders. Il semblerait qu'il est temps de changer le modèle démodé du capitalisme par le nouveau, intitulé le *capitalisme du stakeholder*.

Les défenseurs de la théorie des stakeholders ont débattu de la question de la position et du rôle du gouvernement. C'est à dire, les opinions diffèrent sur la manière avec laquelle le gouvernement doit procéder pour encourager une mise en œuvre plus rapide du concept de la RSE. La plupart des théoriciens estiment que le gouvernement doit offrir un soutien indirect, et intervenir beaucoup moins d'une manière directe dans ce domaine. C'est justement une des raisons pour lesquelles le concept de la RSE a maintenu son caractère volontaire. Malgré son caractère volontaire, ce concept permet aux outils de la RSE de se perfectionner, et aux standards de devenir de plus en plus élevés. Il ne faut cependant pas renoncer à chercher une réponse beaucoup plus précise à la question: comment trouver le dosage optimal entre les approches réglementaires et les approches volontaires ?

Les fondateurs de la théorie des stakeholders ont offert un cadre qui pourrait permettre au concept de la RSE de se développer davantage, tout en étant conscients de certaines faiblesses du cadre. Nombreux sont ceux qui se rendent compte de l'usage d'un grand nombre de définitions, de termes et d'interprétations de ce qu'est la RSE ou de ce qu'elle devrait être. Par conséquent, les entreprises n'ont pas un signal clair concernant la vraie nature de la RSE, et on ne peut pas réellement s'attendre, avec toute la bonne volonté, à ce que la mise en œuvre de ce concept ait du succès. D'autres remarques suivent telles que: les priorités de certains stakeholders ne sont pas clairement définies; la diversité des stakeholders est variable; la question qui traite de l'équilibre des intérêts est problématique; les responsabilités des managers et des propriétaires sont définies beaucoup plus précisément que les responsabilités des autres; la théorie n'est pas fondée sur une base normative solide; il y a une grande différence entre les hypothèses théoriques et la pratique; la communication entre les stakeholders s'établit difficilement; les « coalitions » *ad hoc* entre certains stakeholders peuvent compromettre les intérêts de la majorité.

Il arrive de plus en plus souvent que l'on soulève la question du « vote » et de la décision dans le cadre du système des stakeholders. Si chaque stakeholder avait le droit de vote comme celui qui s'applique dans le système politique, sans tenir compte de la propriété et des autres critères, tout le concept pourrait être amené vers l'absurdité. Ceci devient évident si l'on sait que le nombre de stakeholders augmente jusqu'à l'absurde (jusqu'au consommateur individuel qui dans ses mains tient une arme avec laquelle il peut boycotter l'entreprise). Est-ce qu'il y a un danger réel à ce que les stakeholders deviennent des « dictateurs » et qu'ils imposent sans cesse de nouvelles exigences aux entreprises ? Les adversaires extrêmes du concept de la RSE, même dans l'idée du *Triple bottom line*, voient un appel au « *war of all againts all* ».

Il n'y a pas de doute que l'application de la théorie des stakeholders est considérée comme un travail de Sisyphe mais il est réconfortant de savoir que l'alternative à cette théorie est encore moins acceptable. La théorie des stakeholders est déjà devenue une composante de la nouvelle tendance mondiale, et son importance va grandir proportionnellement avec la métamorphose du caractère classique du business. Beaucoup de choses ont été réalisées mais beaucoup restent à faire.

Le chapitre suivant (C) est consacré à l'analyse des arguments éthiques (1) et des arguments économiques (2) incitant les entreprises à appliquer la stratégie de la RSE.

C) L'éthique et les affaires : un mariage forcé ?

« *L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* ».

Henri Ford, 1920.

En 1917, suite à la plainte déposée par les frères Dodge auprès de la Cour Suprême du Michigan à son égard, Henri Ford a voulu justifier sa décision de réinvestir une partie du profit de *Ford Motor Co.* dans l'élargissement de l'usine en démontrant l'utilité publique de son entreprise: « Elle soutient de son mieux tous ceux avec lesquels elle a développé une certaine relation, elle permet d'embaucher des gens [...] de livrer des voitures et [...] de faire de l'argent par ailleurs [...] *Le business est un service*, et pas une source de richesse »⁴⁹. L'idée de Ford, qui prétendait que le business est un service rendu à la société, est devenue l'objet de moqueries des shareholders, et il faut dire que même la Cour n'exprimait aucune compréhension envers cette idée. Elle se prononça en 1919 en faveur des frères Dodge, si bien qu'ils se sont vu verser le dividende maximal, malgré le fait que la décision de Ford était de payer les dividendes courants.

En 1999, quand William Clay Ford Jr., l'arrière-petit-fils de Ford, a repris la gestion de l'entreprise, il s'est adressé aux stakeholders avec l'intention de leur rappeler leur position que le business est un service rendu à la société, fait qui est encore plus actuel aujourd'hui: « Nous souhaitons trouver de nouvelles façons géniales à satisfaire les consommateurs, réaliser un revenu supérieur pour les actionnaires et faire du monde une place meilleure pour nous tous »⁵⁰. Cette déclaration n'a pas intenté un procès, bien au contraire, elle a reçu un soutien de la part de différents stakeholders, y compris celui des shareholders.

Pourquoi les actionnaires de *Ford Motor Co.* ont-ils réagi de manières différentes lors de ces deux différentes époques ? Il n'y a pas de doute que la raison principale dépend du changement radical d'opinions liées à l'importance et aux implications de la RSE sur les résultats des affaires. Il y a de moins en moins d'actionnaires qui soutiennent la prémisse classique qui souligne que le devoir de l'entreprise n'est pas de changer le monde (pour le mieux) mais de faire le plus grand profit possible. Autrement dit, le temps des performances financières des entreprises considérées séparément du concept de la RSE est loin derrière nous.

Ainsi vers la fin des années 90, ce concept était de plus en plus directement lié avec les résultats des entreprises sur le marché, à travers de nombreuses études empiriques et théoriques (Hart, 1997; Kotler et Lee, 2005; Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003; Porter et Kramer, 2002). Un nombre croissant d'actionnaires commence à accepter l'idée que la mise en œuvre stratégique de la notion de la RSE donne *de facto* des effets financiers à long terme.

Ce changement n'est pas arrivé d'un coup. Ce fut un processus progressif et difficile, contesté non seulement par les chercheurs mais aussi par les managers qui ont été instruits à tenir uniquement compte des intérêts des *vrais* propriétaires - actionnaires, quand ils dépensent ou investissent le capital de l'entreprise.

⁴⁹ Pour plus de détails sur ce cas judiciaire se référer à Tom BEAUCHAMP, (et al.), *Ethical Theory and Business*, New York, Prentice Hall College Div, 1992, pp. 94-95.

⁵⁰ Robyn MEREDITH, «The Newest Ford Generation Takes the Company Spotlight», *New York Times*, 14 May 1999, disponible sur le site <http://query.nytimes.com>.

1. L'éthique face à l'économie - un territoire flou

En synthétisant l'éthique et l'économie par le biais de sa théorie instrumentale, Jones a conclu que l'entreprise qui passe des contrats avec ses stakeholders sur la base d'une collaboration et d'une confiance mutuelle se munit d'avantages compétitifs par rapport aux entreprises qui n'ont pas cette approche⁵¹.

Nous allons dédier l'analyse qui suit à l'éthique des affaires, comme faisant partie d'une éthique générale, relative à la capacité morale des décisions et aux activités d'affaires⁵². L'éthique des affaires est une éthique appliquée. Elle est l'application de notre compréhension de ce qui est bon et juste pour l'ensemble des institutions, des technologies, des transactions, des actualités et des efforts que nous appelons *business*⁵³. L'éthique des affaires correspond à un ensemble de normes que l'entreprise applique dans sa propre organisation, sur le marché et par rapport à la société en général. Carroll, un des pionniers de la théorie des stakeholders, mentionne entre autres dans sa définition de la RSE que les entreprises « doivent s'évertuer à faire du profit, à respecter les lois et à *maintenir l'éthique...* »⁵⁴.

Le courant moraliste éthique affirme que l'entreprise a un devoir moral à l'égard de la société. Comment a-t-on abouti à cette puissante interaction entre l'éthique et les affaires ?

Pour trouver la réponse on part d'habitude de trois notions qui sont en corrélation étroite: la morale, l'éthique et la déontologie⁵⁵.

La morale est une notion éternelle qui aborde en particulier la notion du bien et du mal. Il s'agit d'une notion qui remonte probablement aux Tables de la Loi. L'observation de l'histoire montre que la morale a évolué au fil des siècles.

L'éthique est la mise en œuvre de la morale qui présente « un boulevard » entre la morale et la loi. Elle s'adresse à l'ensemble de la société humaine. La déontologie, quant à elle, est en général attachée à une discipline professionnelle.

Il faut faire une distinction étymologique entre le terme d'éthique et celui de morale, selon que l'on met l'accent sur ce qui est estimé bon ou sur ce qui s'impose comme obligatoire⁵⁶. Nombreux sont ceux qui ne s'aperçoivent pas de cette distinction, si bien que l'on se demande souvent pourquoi on se réfère à l'éthique, quand la morale déjà contient une forte dimension normative et contraignante. Wood n'a rien découvert de nouveau, cependant, avec raison il nous rappelle : « La RSE n'est pas mise en œuvre par des acteurs organisationnels abstraits, au contraire elle est mise en œuvre par les gens (acteurs humains) qui sans cesse apportent des décisions, parfois petites, parfois grandes, certaines pouvant avoir des conséquences mineures, d'autres majeures »⁵⁷. Donc tout dépend des gens et de leurs relations. La présence de l'éthique dans les

⁵¹ Tomas Morgan JONES, «Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics», *Academy of Management Review*, Vol. 20, no. 2, avril 1995, pp. 404-437.

⁵² Le mot éthique vient à la fois d'*éthos* qui signifie l'âme et d'*nomos* qui désigne les coutumes. Elle vise l'harmonie entre l'âme et son environnement. D'après l'encyclopédie libre Wikipédia: «L'éthique [...] est une discipline pratique et normative qui se donne pour but de dire comment les êtres doivent se comporter. Ils existe différentes formes d'éthique qui se distinguent par leur degré de généralité, [...] par leur objet [...] ou par leur fondement», <http://fr.wikipedia.org/wiki/Éthique>

⁵³ Manuel G. VELASQUEZ, *Business ethics - concepts and cases*, New York, Prentice Hall, 2éd. 1988, p.1.

⁵⁴ Archie CARROLL, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, *op. cit.*, p. 39.

⁵⁵ Voir: http://www.irbms.com/pdf_word/Charte-ethique-prevention.pdf

⁵⁶ Paul RICOEUR, *Lectures I. Autour du politique*, Paris, Éditions du Seuil, 1991, p. 258.

⁵⁷ Donna J. WOOD, «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, Vol. 16, no. 4, Octobre 1991, p. 691.

affaires n'est pas une formule à maximiser directement le profit, par contre elle permet aux dirigeants des entreprises de se voir à travers la perspective des *autres*, dont dépend leur propre existence.

L'éthique dans les affaires n'est rien d'autre que la parfaite conscience de nos actions et de leurs conséquences. Penser à l'éthique en affaires, c'est accepter la responsabilité de toutes nos actions en se conformant à des règles, à des principes moraux, aux politiques de l'entreprise et à des préoccupations telles que l'équité⁵⁸. Dans des opérations qui concernent par exemple l'écologie, la responsabilité est évoquée également face aux générations futures, et pas seulement face aux autres qui nous interrogent *hic et nunc*. Alors que jusqu'à présent beaucoup croyaient que la clé de tous les problèmes de société se situait dans l'économie, voici qu'aujourd'hui ces problèmes s'avèrent dépendants de comportements sociaux et de valeurs culturelles régissant une éthique⁵⁹.

Le risque est inséparable de la responsabilité, il en constitue même un des principaux ingrédients. Prendre une responsabilité, c'est toujours admettre de prendre un risque. Loosdregt⁶⁰ a classifié les multiples risques éthiques de l'entreprise de la façon suivante:

- Domaine financier : information financière inexacte, malversation, prise de risque exagérée, inaction des organes de contrôle, fausse facturation, escroquerie, fraude fiscale.
- Domaine de la concurrence : entente sur les prix, partage de la clientèle, abus de position dominante, corruption, publicité mensongère, marques déposées, secret de fabrication, infraction aux copyrights, espionnage économique.
- Domaine de gestion du personnel : discrimination, délit d'initié, vol, abus de confiance, conflit d'intérêts, détournement, méconnaissance de la réglementation, incompétence, chantage, protection des personnes, falsification de données, accidents et maladies, fuite des données confidentielles.
- Domaine environnemental : pollutions, rejets et émissions de gaz non conformes, risques technologiques, explosions, contaminations chimiques, virales et bactériologiques, ignorance des normes.
- Domaine sociétal : boycott des consommateurs, attaque médiatique, renforcement de la réglementation.
- Domaine de la communication : non protection des informations confidentielles, délit d'initié, informations inexactes, porte-parole non autorisé, plagiat.
- Domaine managérial : responsabilités mal définies ou mal attribuées, procédures floues, procédures ne répondant pas aux exigences de la réglementation (par exemple celle des marchés publics), procédures insuffisamment expliquées ou comprises, absence de contrôles, incohérence des objectifs commerciaux et éthiques.

Il nous est extrêmement important de mettre en évidence le risque de perte de réputation pour cause de gestion des affaires de manière immorale (non éthique). Ceci est très significatif dans des entreprises dont les actifs immatériels sont leur plus grande valeur (composante « intangibles »), surtout la réputation⁶¹.

Ce nouveau type de risque est désigné par le terme de « risque éthique » : le risque de sanction par l'opinion publique. Traditionnellement, la compagnie qui respectait la loi n'était guère contestée par l'opinion; et celle-ci de toute façon n'avait guère de prise sur la compagnie. Or ceci a bien changé :

- à la vue de l'image immédiate de douleur humaine (l'enfant blessé) ou de ravage environnemental (l'oiseau mazouté), l'opinion s'émeut plus facilement : elle a développé une nouvelle sensibilité ;
- l'opinion publique formule de nouvelles exigences qui ne se limitent pas au respect de la loi mais qui ont des impacts sur les domaines sociaux et environnementaux ;

⁵⁸ Jean-François DAIGNE, *L'éthique financière*, Paris, P.U.F., coll. Que sais-je?, 1991, p. 102.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 10.

⁶⁰ Henry-Benoît LOOSDREGT, *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise. Guide pratique à l'usage des dirigeants*, Paris, INSEP Consulting Editions, 2004, p.17.

⁶¹ Selon certaines estimations cette composante représente 96% de la valeur boursière du groupe *Coca-Cola*. Voir à ce propos: Jacky OUZIEL, «Evaluation financière des droits de propriété industrielle», *La Revue du Financier*, no.135, juillet 2002, également disponible en ligne www.cybel.fr/html/Communaute/rdf/pdf/ouziel.pdf

- les groupes de pression soutiennent ces exigences avec un pouvoir d'influence accru, parfois amplifié par les nouvelles technologies de l'information (notamment Internet) qui mobilisent l'opinion pour des sanctions graves comme le boycott, le blocage, etc. au nom de violations de l'éthique sociale.

Cette nouvelle sensibilité de l'opinion publique a contribué à l'apparition du « risque éthique » pour la compagnie qui se voit menacée de sanctions et qui peut ruiner son actif le plus précieux - son image⁶².

De nos jours on apprécie particulièrement de voir si l'entreprise suit les tendances qui prédominent dans la société ou si elle va à leur rencontre. Si le client pour n'importe quelle raison ne fait pas confiance à la société, ou à la marque, cela va sans aucun doute se répercuter directement sur la position que l'entreprise occupe sur le marché. De même, un secteur entier d'affaires peut ne plus inspirer confiance. C'est pour cela que l'un des objectifs stratégiques des multinationales est de créer un *brand* populaire. Malgré tout le temps, l'effort et l'argent investis à cet effet, le succès ne sera pas complet si l'éthique ne devient pas une des composantes du projet. Bien entendu il est important de tenir compte de la perception des stakeholders. Quand une marque devient bien connue, le revenu s'accroît considérablement. Nous allons en donner trois exemples positifs:

1. le marketing positif / brand-building

Avec 200 millions de dollars d'investissements, *BP* a regagné la première place en ce qui concerne l'environnement et la responsabilité sociale parmi les compagnies qui s'occupent d'extraction, d'exploitation et du traitement du pétrole. Contrairement à cela, à cause de sa pratique qui n'a pas tenu compte dans sa stratégie des principes de la RSE, *Exxon Mobil* s'est vue attaquer par les ONG, boycotter par les consommateurs et critiquer par un grand nombre d'activistes du mouvement pour la protection de l'environnement.

2. la protection du brand

Nike est devenu une des corporations multinationales des plus dominantes dans le domaine de la RSE, car il a bien appris la leçon tirée des erreurs du passé et des attaques des ONG. *Nike* a introduit parmi les premiers la position du vice-président pour la responsabilité sociale, et a commencé à publier des rapports annuels sur la RSE. Grâce à la pratique du passé qui lui sert de morale, cette corporation souhaite s'assurer d'une opinion publique positive dans l'intérêt de son *brand* et de se « protéger » ainsi d'un boycott éventuel des consommateurs, auquel il était exposé au milieu des années 90.

3. la crise du management

La manière transparente de *Johnson&Johnson* à résoudre la crise provoquée par leur produit *Tylenol brand* 1982, sert d'exemple pour démontrer comment s'y prendre pour résoudre une crise de management. C'est à dire, *Johnson&Johnson* a agi tout à fait contrairement à ce que l'on pouvait attendre des compagnies jusqu'alors, dans une situation pareille. Selon une décision qui fut adoptée, 31 millions de produits, dont la valeur atteignait \$100 millions, ont été retirés de la vente pour des raisons de prévention, car on doutait que ces produits pouvaient mettre en danger la santé des consommateurs. En agissant de cette façon, *Johnson&Johnson* n'a pas seulement réussi à préserver son *brand* Tylenol, mais grâce à lui, il s'octroie même de nos jours un revenu substantiel.

La pratique des affaires doit en effet être une activité morale et la quête du développement de l'efficacité, de la compétitivité commence et finit par l'éthique. Des convictions d'ordre éthique peuvent sauver la crédibilité d'une entreprise, l'aider à sortir rapidement d'une période de crise. La déontologie financière, l'éthique

⁶² Louis MULLER, (et al.), *Développement durable. Pour une entreprise compétitive et responsable*, Paris, ESF Editeur, Essais de la CEGOS, 2002, pp. 77-81.

financière et la morale en affaires, même si les controverses sont nombreuses, sont sans doute les clés de la réussite⁶³.

A propos de la nouvelle pratique de certaines entreprises à présenter dans leurs chiffres d'affaires des informations sur les résultats et les effets de leur stratégie de responsabilité sociale, le professeur Kapstein y a perçu, moins l'intention de séduire les consommateurs, mais plus l'intention de changer la relation *entre* l'éthique et le profit qui sont *de facto* opposés l'un à l'autre et de les amener dans une relation complémentaire. Il est d'avis qu'une bonne pratique ne peut être créée du jour au lendemain, mais peut se réaliser plus rapidement avec l'application des principes suivants⁶⁴ :

- Les entreprises doivent s'efforcer à réduire les dégâts que peuvent créer leurs activités dans l'environnement et, une fois par année, rendre compte du progrès accompli dans ce domaine;
- Les entreprises ne doivent pas traiter avec les gouvernements des pays qui refusent de soutenir leurs principes d'éthique, et doivent informer les médias de toutes les tentatives possibles des fonctionnaires locaux de les empêcher dans leurs intentions;
- Les entreprises doivent tester leurs produits en collaboration avec les associations des consommateurs, et garantir leur sécurité;
- Les entreprises doivent respecter le principe de transparence lors d'appels d'offres publiques, afin d'éviter la corruption;
- Les entreprises multinationales doivent payer à leurs employés, dans chaque pays, un montant qui leur permet d'atteindre un niveau de vie décent. Il ne faut pas avoir recours à une discrimination quelconque dans la politique de l'emploi.

Il est difficile d'envisager de nos jours que les entreprises puissent refuser ces suggestions, car cela signifierait automatiquement leur disqualification de la catégorie des partenaires éthiques. Le *Corporate Culture Overvieu*⁶⁵ britannique propose des suggestions similaires, basées sur des recherches empiriques:

- assurez à ce que vos produits et services répondent aux attentes des consommateurs;
- le consommateur se souviendra de vous seulement grâce au dernier contact qu'il a eu avec vous;
- montrez aux consommateurs que votre produit va apporter quelque chose de différent dans leurs vies;
- montrez vous responsable dans tout ce que vous faites.

Il est évident que l'éthique doit être comprise pour devenir légitime et être appliquée. L'éthique doit avancer au rythme de la société. Les chartes et les codes ont vocation à prouver la bonne conduite de l'entreprise par un dispositif conséquent⁶⁶. Selon J. Carbonnier « les règles éthiques tendent par convention à se regrouper pour former des institutions juridiques, formant elles-mêmes un ordre juridique »⁶⁷. Logiquement, la qualité des règles éthiques internes permet à l'entreprise un meilleur positionnement sur le marché.

La charte - ou code - éthique est le lieu de formalisation des valeurs de l'entreprise et de ses collaborateurs. Elle atteste la volonté de l'entreprise de les respecter et lui donne, par l'énoncé d'un certain nombre de normes (règles et procédures), les moyens de s'y conformer. La charte n'est pas uniquement destinée aux salariés de l'entreprise, direction y comprise, mais vaut pour l'ensemble des parties prenantes externes, clients, fournisseurs, sous-traitants, actionnaires, collectivités publiques et membres de la société civile. Une charte a pour vocation de s'afficher, de pénétrer les esprits, d'influencer le comportement des collaborateurs et le

⁶³ Jean-François DAIGNE, *L'éthique financière, op. cit.*, p. 37.

⁶⁴ Ethan B. KAPSTEIN, «Five Basic Principles for a Worldwide Code of Business Ethics», *International Herald Tribune*, 24 January 2001, p. 8.

⁶⁵ Voir: www.corporateculture.co.uk/cti_downloads/press_release

⁶⁶ Abdel MOKHTARI, «Comment les entreprises peuvent-elles intégrer l'éthique dans leur mode de management?», p. 14, [http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20\(F\)/docs/PDF/ps_6.pdf](http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20(F)/docs/PDF/ps_6.pdf)

⁶⁷ *Ibid.*, p. 20.

fonctionnement de l'entreprise. En ce sens, elle doit être considérée comme un outil de l'instrumentalisation positive de l'éthique par le management de l'entreprise⁶⁸.

Il est plus facile en effet de faire prendre conscience aux collaborateurs que « nos écrits nous engagent ». Loosdregt⁶⁹ a présenté les différents codes comme l'iceberg du management de l'éthique:

CODES

Management

Comportement éthique

Décisions éthiques / Dialogue

Valeurs / exemplarité / Enquêtes

Structures / procédures / Risques

Programmes éthiques pluriannuels

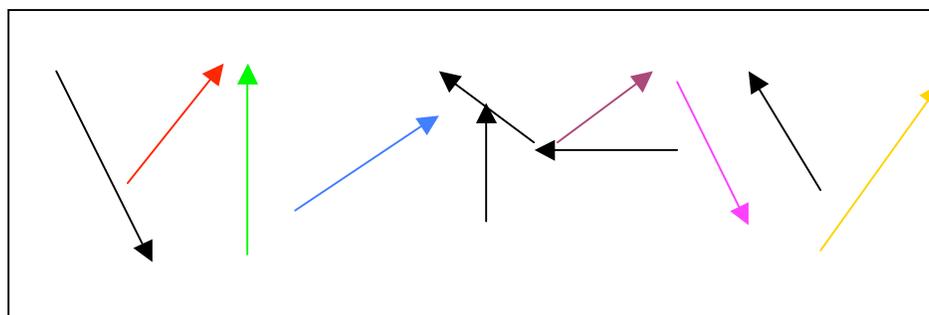
Pilotage / Contrôles / Formations

Gouvernance / Audits / Reporting

Les codes sont la partie visible du management de l'éthique. Le sommet de l'iceberg n'est visible que si l'intérieur de l'iceberg existe. Selon Loosdregt, les codes de conduite sont classés en codes de conformité, codes inspirés par les valeurs de l'entreprise et codes instrumentaux. Les codes de conformité sont principalement des codes qui font référence aux lois et réglementations: « *Il faut faire ce qu'on a l'obligation de faire* ». Les codes inspirés par les valeurs de l'entreprise s'articulent autour de la personnalité de l'entreprise, de ses finalités, de sa vocation, de ses responsabilités; l'obligation n'est plus seulement imposée, elle est issue des responsabilités qu'on se reconnaît : « *Il faut faire ce que notre conscience nous dicte* ». La contrainte fait place à la conviction. Les codes instrumentaux s'attachent quant à eux à expliquer les procédures et structures qui permettent à l'entreprise d'avoir un fonctionnement éthique : « *Il faut des mesures concrètes pour nous aider à appliquer ce à quoi nous nous engageons* ».

Logiquement, un code efficace est celui où s'inscrivent les trois orientations mentionnées plus haut. Le graphique suivant illustre cette idée:

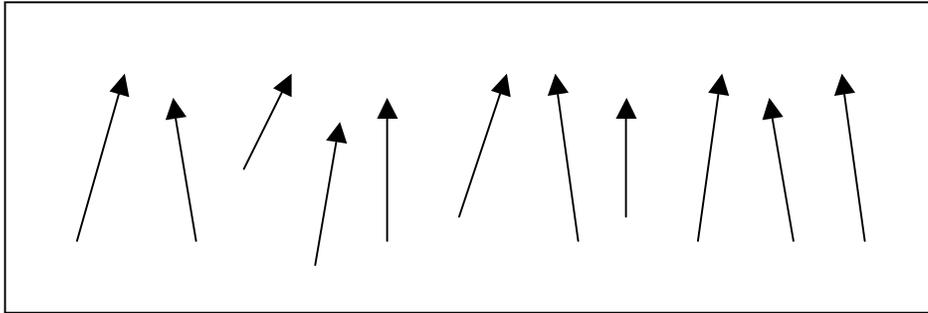
Entreprise A avec des objectifs conflictuels sans code d'éthique



⁶⁸ Hugues POLTIER, Jean-Marc BIGLER, « L'éthique en entreprise : une nécessaire instrumentalisation? », *Revue économique et sociale*, no. 1, mars 2003, pp. 96-97.

⁶⁹ Henry-Benoît LOOSDREGT, *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise. Guide pratique à l'usage des dirigeants*, op. cit., pp. 118-121.

Entreprise B avec des objectifs d'un commun accord (de petites dérogations sont admissibles) et la mise en pratique du code d'éthique



En ce début de XXIème siècle, un dirigeant ne devrait plus passer du temps à se demander ce que signifie le mot éthique pour l'entreprise, mais plutôt à s'assurer qu'il existe bien dans son entreprise un dispositif qui la protège des risques éthiques et, si la réponse est positive, de s'employer à le renforcer. La question n'est plus tant de savoir « *pourquoi* » que de savoir « *comment* »⁷⁰.

Il y a aussi quelques initiatives qui ont été lancées sur le plan international (et seront abordées avec attention dans la Partie II, Chapitre C) afin d'encourager les multinationales à intégrer une éthique sociale et environnementale dans leurs stratégies. Les sociétés multinationales ont une forte influence sur beaucoup de pays, souvent sur ceux qui sont économiquement plus faibles (ici on prend surtout en considération le transport et les problèmes des déchets nucléaires ultimes, vis-à-vis des générations futures; la consommation excessive des ressources naturelles; l'abus de la main d'œuvre sous différents motifs; la pollution, la corruption; etc.).

Donc, l'éthique des affaires n'est pas en effet l'éthique appliquée aux affaires mais au fondement des affaires⁷¹.

2. L'opérationnalisation de la stratégie de RSE - les arguments économiques

Traditionnellement, gérer c'est optimiser les ressources humaines, techniques et financières aux cotés de deux dimensions supplémentaires : le temps (il faut aller plus vite que les concurrents) et l'environnement. La recherche de performances économiques des entreprises s'inscrit dans une dynamique de progrès continu pour laquelle les perspectives de création de richesse occupent une place prépondérante et en pleine croissance. L'entreprise crée de la richesse si la rentabilité des capitaux employés est supérieure au coût du capital employé. Étant donné que le facteur humain et le capital sont les deux coûts les plus élevés, parmi lesquels, le coût du travail humain est souvent maximisé, la question se pose pourquoi le coût du capital ne l'est-il pas également. Cependant les choses se compliquent car la prime de risques traditionnels (bêta)⁷² tend à être adaptée selon l'importance accordée à l'éthique de l'entreprise. Le cabinet *KPMG* dans son étude sur le *Corporate Governance* définit le bêta de la façon suivante :

Bêta = Performance du secteur d'activité X Gouvernance d'entreprise X Gravité de l'occurrence d'un risque social X Gravité de l'occurrence d'un risque environnemental⁷³.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 223.

⁷¹ Jean-François DAIGNE, *L'éthique financière*, op. cit, p. 97.

⁷² La prime de risques traditionnelle signifie bêta dans le modèle traditionnel du *Discount Rate* – du modèle plus pertinent de l'approche CFROI (*cash flow return on investment*) qui est une marque déposée par le cabinet *Holt Value Associates*.

⁷³ Jean-Louis MULLER (et al.), *Développement durable. Pour une entreprise compétitive et responsable*, op. cit, pp. 53- 55.

Dans l'analyse des arguments qui parlent en faveur de l'application du concept de la RSE, il peut sembler paradoxal que nous ayons d'abord présenté une dimension éthique et par la suite une dimension économique puisque ce dernier est la raison d'être de l'entreprise. Cependant les entreprises modernes (pour ne pas aller plus loin dans le passé) ont dans leurs activités longtemps ignoré les comportements éthiques et se sont essentiellement occupées de la dimension économique des affaires car elles sont là sur leur propre terrain. C'est pour cela que de nombreux débats ont eu lieu ces dernières années autour de l'influence probable de la RSE sur les performances économiques et financières de l'entreprise. La plupart du temps ces discussions débutaient par des questions sur le coût et sur ce que cela rapportait à l'entreprise. Il est actuellement difficile de donner des réponses chiffrées. Cela constitue une bonne excuse pour ceux qui sont sur le fond contre la RSE. C'est pour cela qu'on peut sagement répondre à ces questions par un contre-interrogatoire: de combien l'entreprise sera (moins) profitable si elle n'applique pas les pratiques de la RSE ?

Il serait absurde d'affirmer que l'entreprise qui n'applique pas les principes de la RSE ne peut exister. Toutefois il est légitime de penser qu'elle serait dans ce cas de plus en plus éloignée de la tendance générale et de plus en plus en conflit avec ses stakeholders. Un tel scénario aurait des répercussions négatives sur les performances de l'entreprise et sur le long terme cela menacerait son existence. La conclusion s'impose, que dans le monde actuel, les entreprises ne peuvent avoir du succès sans une cohabitation des principes éthiques et économiques. Quelles sont les preuves de ce qui précède ?

Pour illustrer cela, nous allons montrer le message de l'entreprise *Body Shop*, qui est bien cotée au niveau de l'application des standards de la RSE :



Peut-on nier l'effet positif d'un tel message qui est compris par plusieurs milliers d'acheteurs, d'autant plus si l'entreprise assume ses dires ? La réponse est sans doute négative. Est-il possible d'évaluer d'une manière mathématique « l'utilité » d'une telle stratégie d'affaire déclarée ? Cela représente une autre question (moins importante).

Depuis une vingtaine d'années, les études se sont multipliées pour tenter d'établir une relation entre la RSE et leur performance économique et financière. En effet, au moment où les grandes entreprises cotées font l'objet de notations sociales, de nombreuses questions subsistent quant aux effets de la prise en compte des dimensions sociales sur la performance des entreprises⁷⁴. Il existe une multitude d'études empiriques et d'essais pour trouver une formule universelle avec laquelle il serait possible d'évaluer d'une manière plus exacte le bénéfice direct de l'application de la RSE. La plupart du temps il est proposé de « mesurer » ce bénéfice *via* des bourses de commerce⁷⁵. Il est évident que cela ne représente pas toujours un baromètre précis, car il est difficile d'identifier et de quantifier tous les facteurs qui ont une influence sur la formation de la valeur boursière de l'entreprise (les facteurs spéculatifs, saisonniers, cycliques, politiques et d'autres). Malgré ce fait, il a été démontré, par des études empiriques avec une grande probabilité de véracité concernant ses résultats, qu'il existe une corrélation directe et positive entre performance sociale et performance boursière. Nous mentionnons ci-dessous les résultats des études qu'ont effectuées Margolis et Walsh⁷⁶.

⁷⁴ José ALLOUCHE, Patrice LAROCHE, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature », in Colloque *La responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Nancy, mars 2005, p. 3, <http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/RSE/Communications/Allouche%20Laroche.pdf>

⁷⁵ Les deux indices boursiers « éthiques » mondiaux lancés en 2001 (*FTSE4Good* et *Dow Jones Sustainability Index*) offrent aux entreprises les moyens de valoriser leur performance citoyenne.

⁷⁶ Voir plus à ce sujet chez Joshua D. MARGOLIS, James P. WALSH, *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 2001. Le tableau est tiré de Grégory SCHNEIDER-MAUNOURY, « Finance et développement durable », in Emanuelle REYNAUD, (sous la dir. de), *Le*

Relation entre performance sociale et performance boursière

Années Relation	1971-1975	1976-1980	1981-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000
Positive	3	7	3	6	5	19
Nulle	1	5	3	4	1	5
Négative	1				1	1
Sans conclusion	1		2	5	2	5

Margolis et Walsh ont apporté les trois conclusions suivantes:

Les études montrant une relation positive entre performance financière et performance sociale sont plus nombreuses que celles montrant une relation négative.

Les mesures de la performance sociale (ou environnementale) comme celles de la performance financière (ou boursière) sont trop disparates pour conclure de façon définitive.

Les mesures de la performance sociale restent incertaines: aucune méthode ne semble s'imposer.

Sur la base de l'analyse des résultats de différentes études, Schneider-Maunoury a apporté une conclusion catégorique: « Plusieurs études cherchent et trouvent un lien positif entre performance financière et performance sociale »⁷⁷.

En 2000, quelques 720 cadres de tous horizons ont été interrogés dans le cadre d'une étude du *Financial Times* sur les entreprises les plus respectées au monde. L'objectif était d'évaluer l'importance de la responsabilité sociale. Environ 70% des cadres ont déclaré que la RSE était « très importante » et 28% « importante ».⁷⁸

J.P.Gond a établi plusieurs hypothèses au sujet des interactions entre performance sociale et performance financière, comme cela est décrit dans le tableau ci-dessous:

developpement durable au coeur de l'entreprise. Pour une approche transversale du développement durable, Paris, DUNOD, coll. Fonctions de l'entreprise, 2006, p. 190.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 191.

⁷⁸ « World's Most Respected Companies », Special Report, *Financial Times*, Octobre 2001, www.ft.com

Les interactions entre performance sociale (RSE) et performance (PF) financière⁷⁹

	SIGNE DU LIEN	
Causalité	Positif	Négatif
RSE □ PF	(1) Hypothèse de l'impact social ou du «bon management»	(2) Hypothèse de l'arbitrage
PF □ RSE	(3) Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack organisationnel »	(4) Hypothèse de l'opportunisme
RSE □ PF	(5) Hypothèse de la synergie positive	(6) Hypothèse de la synergie négative
RSE □ PF	(7) Hypothèse de l'absence de lien entre les deux entités	
RSE (?)PF	(8) Hypothèse de l'existence de relations plus complexes	

La théorie et la pratique ont entretemps mis en évidence d'autres méthodes dans lesquelles sont employés plusieurs types d'approches, tels que l'analyse du contenu des rapports annuels, l'utilisation d'indices de pollution, d'indices de réputation, des données produites par des organismes spécialisés ou d'enquêtes par questionnaires. Quoi qu'il en soit, un nombre croissant d'études indique un lien entre la rentabilité d'une entreprise et sa poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux. Mais aucune ne peut « prouver » que suivre une démarche de RSE est source de profits. Tout d'abord, les variables sont trop nombreuses.

Selon certains, un moyen objectif pour mettre en évidence les effets de cette corrélation, est possible à travers le suivi systématique du futur *cash flow* de l'entreprise. Cette méthode correspond à la nature même de la RSE qui sous-entend la réalisation de performances positives à long terme.

Pour notre analyse il est important de souligner qu'actuellement les dépenses en RSE sont de moins en moins considérées comme telles. Cette position est prise dans le Livre vert de 2001 également. On pense plutôt qu'il s'agit là d'un investissement en RSE, qui comporte des risques comme tout investissement. Selon Perthuis⁸⁰, les dépenses en développement durable/RSE peuvent être à l'origine de deux grandes catégories de retour sur investissement: les « retours économiques » et ceux qui réduisent l'exposition aux risques.

a) Nous allons d'abord considérer les différents aspects des « retours économiques ». L'univers de la responsabilité sociale et le rapport qui lui est attaché jettent les bases d'une nouvelle conception de la vie des affaires⁸¹. La société contemporaine est complexe, les attentes qu'elle adresse au monde économique le sont

⁷⁹ Plus de détails sont disponibles chez Jean-Pascal GOND, « L'éthique est-elle profitable? », *Revue Française de Gestion*, no. 136, novembre-décembre 2001, pp. 77-85.

⁸⁰ Christian DE PERTHUIS, *La génération future a-t-elle un avenir?*, Paris, Éd. Belin, coll. Ulysse, 2003, p. 83.

⁸¹ Jacque IGALENS, Michel JORAS, *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris, Organisation Éditions, coll. Personnel/ ANDCP, 2002, p. 14.

aussi. Parallèlement avec l'évolution de la société et les permanentes transformations du marché, le rôle de l'entreprise change également. Cela n'est pas propre au seul domaine économique.

Des changements ont également vu le jour dans le plan d'organisation des entreprises. Le modèle organisationnel fordiste, monolithique et intègre est devenu une entrave à la réactivité des entreprises. Les grandes entreprises gardent actuellement les fonctions stratégiques et externalisent la plus grande partie des autres fonctions. Certaines d'entre elles (*Nike, Benetton*) ont poussé cette logique à l'extrême, puisqu'elles ont gardé à la direction générale que les départements de recherche, de développement et du marketing. Cette stratégie d'affaires apporte des effets financiers positifs, mais en même temps ces entreprises-là sont vulnérables par rapport aux possibles réactions négatives des stakeholders, tout particulièrement dans les pays en voie de développement.

Concernant les retours économiques, l'entreprise peut bénéficier d'une réduction de ses coûts et/ou de nouvelles opportunités. L'entreprise *Electronics*, dans le domaine de l'environnement, a réduit sa consommation d'eau de 50% et sa consommation d'électricité de 20% en 7 ans, contribuant à la préservation des ressources naturelles et à la réduction de ses coûts de production.⁸² Certaines entreprises (*Body Shop, Patagonia, Ben&Jerry's*) dirigées selon les principes de la RSE ont trouvé le moyen de profiter doublement des « menaces » créées par leur activité. Elles n'ont décidé d'utiliser dans leur production que les ingrédients naturels. Résultat des courses: elles obtiennent un vaste soutien de la société par l'intermédiaire des acheteurs et l'achat meilleur marché de matières nécessaires à la production, ce qui s'est directement répercuté sur leur performance économique. Les exemples mentionnés illustrent l'émergence de l'éco-conception des produits (durables ou « naturels » et « bio »).

Une enquête (effectuée par *PriceWaterHous Coopers*) auprès de 140 grandes entreprises américaines souligne de façon incontestable que ces dernières considèrent effectivement les dépenses en développement durable comme un véritable investissement, dont elles attendent des retours à caractère économique. Parmi les 10 raisons qui poussent les entreprises à mettre en œuvre des actions dans le domaine de la RSE, apparaissent en tête, l'image (90%), les avantages concurrentiels (75%) et la réduction du coût (73%). Les trois premières raisons se réfèrent directement aux capacités des dépenses en RSE à assurer un retour sur l'investissement. Les sept autres raisons citées par les entreprises concernent moins directement la « rentabilité » de ces dépenses; il s'agit en effet, de la tendance générale (62%), de l'engagement de la direction (58%), de la demande des clients (57%), de la demande d'investissement socialement responsable (42%), de la croissance (37%), de la demande des actionnaires (20%) et de l'accès aux sources de financement (12%)⁸³.

Avec l'apparition du concept de la RSE, l'idée que l'entreprise ne doit plus traiter ses initiatives en faveur de la société « à part » ou « en plus », mais, au contraire, les intégrer à son *business model* commence à faire son chemin dans l'esprit des acteurs économiques⁸⁴. Il devient de plus en plus évident que la compréhension et le renforcement des relations entre l'entreprise et la société est dans l'intérêt des deux parties. L'entreprise ne naît pas *ex nihilo*. Avec sa naissance, elle devient une partie du contexte sociétal qui commence à participer activement à l'évolution des sociétés. Elle se profile comme un acteur social à vocation économique en interaction avec d'autres. La société possède certains besoins que les entreprises peuvent justement satisfaire. Dans ce sens, Frédéric Tiberghien⁸⁵ rappelle que « pour favoriser le développement de la société, l'entreprise dispose de compétences particulières. Elle apporte un art de la négociation, mais aussi des ressources. Elle est également habituée à gérer des contrats et des projets. Par conséquent, la société a beaucoup à apprendre de et

⁸² Elisabeth LAVILLE, *L'entreprise verte*, Paris, Village Mondial, 2e édition, 2002, p. 131.

⁸³ Geneviève FERONE, (et al.), *Ce que développement durable veut dire. Comprendre, comment faire, prendre du recul*, Paris, Organisation Éditions, coll. Regards croisés, 2003, p. 124.

⁸⁴ IMS – Entreprendre pour la Cité, (et al.), *La société, une affaire d'entreprise? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris, Organisation Éditions, 2006, pp. 53-54.

⁸⁵ Frédéric Tiberghien est le président d'honneur de l'ORSE. La citation est tirée d'IMS - Entreprendre pour la Cité, (et al.), *La société, une affaire d'entreprise? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, op. cit., p. 51.

avec l'entreprise ». Si cette déclaration représente le côté face de la relation entre l'entreprise et la société, alors le côté pile pourrait être la relation entre l'entreprise et ses concurrents.

La concurrence, comme principe de base de l'économie de marché, dépend avant tout de la productivité, c'est-à-dire de ses facteurs principaux : la main d'œuvre, le capital et les ressources naturelles. Les employés d'une entreprise socialement responsable sont hautement motivés, ce qui se répercute par une augmentation de la productivité. Il est plus facile d'identifier les économies que fait l'entreprise en utilisant les ressources naturelles pour sa production.

En ayant à l'esprit les avantages mentionnés obtenus par l'application de la RSE. Les Etats par leurs décisions peuvent favoriser la mise en œuvre de pratiques socialement responsables puisqu'il paraît juste de privilégier les entreprises qui s'engagent dans de tels processus.

Si l'exonération fiscale pour cause de RSE est contestable, d'autres méthodes sont envisagées. Une première consiste à conditionner l'obtention de marchés publics (il s'agit d'une condition supplémentaire) à l'application par les sociétés de démarches leur permettant d'assumer leur responsabilité sociale. L'introduction d'une « clause sociale » dans le cadre des marchés publics est le mérite de la Cour de Justice des Communautés Européennes.

La problématique du chômage dans la matière des marchés publics est pour la première fois prise en compte dans le fameux arrêt *Beentjes*⁸⁶ (1988) de la Cour de Justice. La Cour a pris la position que la condition de l'emploi des chômeurs dans la procédure d'attribution de marchés publics est légale si elle n'a pas d'incidence discriminatoire directe ou indirecte.

Ulérieurement, la Commission européenne⁸⁷ a également reconnu la possibilité d'intégrer des considérations d'ordre éthique dans l'obtention de marchés publics, bien que de façon marginale. Aujourd'hui, les marchés publics représentent environ 15% du PIB de l'Union européenne. C'est dire que les pouvoirs publics peuvent considérablement peser sur le comportement des sociétés.

Un deuxième moyen d'intervention relève de l'introduction de critères environnementaux et sociaux dans l'attribution de subventions par les collectivités locales et les pouvoirs publics en général. Ainsi, par exemple, la ville de Vienne conditionne ses subventions au respect d'un certain nombre de règles environnementales (et quelques-unes sociales) par les sociétés. Le syndicat autrichien est d'ailleurs un acteur du comité de sélection mis en place à cet effet⁸⁸.

Pour terminer nous pouvons conclure que la bonne performance économique n'est durable à long terme que complétée par de bonnes performances sur les plans environnemental et social. En effet, si la mesure de la performance économique peut être abordée par les ratios tels que ROS (*Return on sales*) ou ROCE (*Return on capital employed*), le principal problème reste celui d'une mesure robuste de la performance environnementale ou sociale. C'est pour cela qu'il vaut mieux qu'aux questions « combien cela coûte-t-il...? » et « comment se mesure...? », réponde la pratique. D'ailleurs un vieil adage dit qu'il ne faut pas considérer les choses comme importantes par ce qu'elles sont facilement mesurables, mais il faut mesurer les choses importantes en dépit de la difficulté que cela représente.

⁸⁶ Voir l'analyse détaillée de l'arrêt *Gebroeders Beentjes BV c/ Pays-Bas*, CJCE, C-31/87 chez Ivana RODIC, «The allowance of the social clause in tender conditions – case *Beentjes*», *European Legislation*, no. 5, 2003, pp. 86-89.

⁸⁷ *Communication interprétative de la Commission européenne sur le droit communautaire applicable aux marchés publics et les possibilités d'intégrer des aspects sociaux dans les dits marchés*, COM (2001) 566 final, 15 octobre 2001, http://www.bipsolutions.com/pdf/com2001_0566en01.pdf

⁸⁸ Michèle DESCOLONGES, Bernard SAINCY, *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Paris, La Dispute, coll. Comptoir de la politique, 2004, pp. 148-149.

« Une question ignorée est une crise invitée ».

Henry Kissinger

b) Est-ce que l'entreprise peut éviter ou diminuer les risques de son activité si elle applique la RSE ? L'entreprise ouverte sur la société peut prévoir certains risques émergents. Elle est reliée à une multitude d'acteurs qui peuvent faciliter ses activités ou, au contraire, créer des obstacles à son développement. Ainsi, elle a tout intérêt à préserver et à étendre son réseau relationnel en s'engageant dans les démarches en faveur de la société qui rendent ses rapports avec les différentes parties prenantes plus variés et durables.

Par ailleurs, la concertation avec les parties prenantes dans la réflexion sur les démarches sociétales permet à l'entreprise d'éviter les conflits avec son environnement, ou au moins de faciliter leur gestion. Elle diminue ainsi le risque de poursuites judiciaires qui peuvent déboucher sur de lourdes dépenses⁸⁹.

Le prix à payer pour le manque de responsabilité peut être élevé et pas seulement en termes de réputation. Les plaintes pour infraction grave aux droits de l'homme conduisent parfois à des indemnités financières considérables. *Coca-Cola* a dû verser une somme record de 192,5 millions de dollars en novembre 2000 à la suite de poursuites engagées par des employés noirs : ceux-ci s'étaient plaints d'être l'objet de discrimination raciale en matière de salaires, de promotion et d'évaluation⁹⁰.

En effet, les études marketing utilisées pour suivre l'évolution des valeurs sociales mettent surtout en évidence les tendances générales – les « signaux forts » - qui s'expriment au sein de la société, et - les « signaux faibles » - qui sont cruciaux pour la définition d'une politique d'entreprise dans un futur proche. Ces signaux peuvent contenir des informations précieuses pour l'activité de l'entreprise : pour sa gestion interne, la planification de sa production et la distribution. Leur prise en compte est essentielle, car, selon les experts, lorsque le signal est fort, il est déjà trop tard pour la réaction adéquate. De ce fait, certaines attentes sont peu visibles, car suscitées par des groupes minoritaires, mais elles peuvent parfois gagner le soutien rapide et important des publics plus conséquents. Les entreprises avec une attitude « autiste » envers la société seront amenées à réagir en élaborant des plans d'urgence. *A contrario*, alertées à l'avance par le biais du dialogue avec les acteurs de la société, les entreprises réceptives aux attentes sociétales auront un avantage stratégique sur leurs concurrents⁹¹.

Inspirées par les principes de la RSE, beaucoup d'entreprises créent leur stratégie globale d'apparition sur les marchés des autres pays en prenant compte des spécificités des stakeholders locaux. Ce genre de stratégie a été reproduit par l'entreprise *Telenor*. Même s'il a fallu six ans à *Telenor* (1997-2003) pour attirer le premier million d'abonnés au Bangladesh, déjà en 2004, elle a atteint le chiffre de deux millions d'abonnés, pour que celui-ci passe dans le premier quart de l'année 2005 à trois et en août de la même année à quatre millions d'abonnés. Le Vice-président de *Telenor* a rapporté à la conférence d'EABIS à Barcelone⁹², qu'un tel succès n'était possible que grâce aux facteurs suivants: être si possible le shareholder majoritaire; toujours garder de bonnes relations avec les partenaires, l'Etat et la société dans son entier; comprendre les spécificités de la région; appliquer le modèle local de management; ne jamais oublier que pour certaines activités un temps particulier est nécessaire

⁸⁹ IMS – Entreprendre pour la Cité, (et al.), *La société, une affaire d'entreprise? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris, Organisation Éditions, 2007, p. 104.

⁹⁰ Henry UNGER, «Coca-Cola Settles Race Bias Case For 192.5 Million Dollars», *People's Daily*, 17 novembre 2000, http://english.peopledaily.com.cn/english/200011/17/eng20001117_55480.html

⁹¹ IMS – Entreprendre pour la Cité, (et al.), *La société, une affaire d'entreprise? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, op.cit, p. 109.

⁹² Événement organisé par EABIS (*European Academy for Business in Society*), «Social Entrepreneurs as Competitors and Partners in Global Markets», Barcelona, 19 septembre 2005, disponible sur le lien <http://www.eabis.org/research/BoP/outcomes>

(« *don't give up halfway* ») et pour terminer, avoir à l'esprit que les lois du marché local au Bangladesh peuvent changer durant la nuit.

Certaines entreprises ont décidé d'éliminer radicalement les risques de pollution. Une décision pareille augmente dans la phase initiale considérablement les dépenses, mais simultanément cela rend l'entreprise « bonne » et concurrentielle à long terme. C'est ainsi que *Heubach India*⁹³, un des plus grands producteurs de pigments au monde, a appliqué la politique de « zéro émission », ce qui a en même temps renforcé sa position sur le marché et a permis la diminution des dépenses. Cet *input* peut se chiffrer. Le second effet, provenant de la volonté d'éliminer complètement les risques de pollution est probablement plus important, même s'il est difficilement évaluable avec précision. Des informations provenant d'analyses montrent qu'il est plus onéreux d'éliminer les conséquences néfastes en matière de pollution que de s'occuper de la prévention.

L'exemple de la stratégie de procéder de l'entreprise *Hewlett-Packard* (HP) est fort intéressant. Depuis 2003, HP produit des scanners contenant des produits recyclés. Du point de vue technique, la vieille formule de plastique (PET) est remplacée par la nouvelle (RPET - « R » vient du mot *recycled*). En regardant à travers le prisme de la RSE, la matière pour le RPET ne manque pas puisqu'il est possible d'utiliser les bouteilles plastiques alimentaires⁹⁴.

Si une firme veut être cotée à *Wall Street*, à travers ses fluctuations déroutantes, le marché financier frappe d'une baisse de la cote toute firme négligente exposée à un « risque éthique » environnemental ou social et, *vice-versa*, accorde une cote de faveur à celle qui est labellisée pour ses sérieux efforts dans ces domaines. Ainsi, pour mieux juger des cours, le *Dow Jones* propose aux entreprises un questionnaire de treize pages sur les facteurs de leur « *sustainability* »⁹⁵.

Il est reconnu qu'il y a beaucoup de facteurs dont l'acheteur tient compte quand il se décide à acheter. Il est évident que le prix et la qualité sont les plus significatifs. Puis est pris en compte l'affinité avec la marque ou la tendance de la mode - certaines marques sont *in* et d'autres ne le sont pas. Mais si le client pour n'importe quelle raison n'a pas confiance dans l'entreprise, ou la marque, il lui est difficile de se résoudre à acheter. En d'autres termes, sans confiance, le profit de l'entreprise se voit diminuer.

Les entreprises, par ailleurs, adoptent le concept de RSE à des fins de compétitivité. Être meilleur que les concurrents dans ce domaine sera de plus en plus avantageux à mesure que le temps passe et que les attentes de la société continuent de changer. La meilleure source d'informations sur les données détachées de confiance est le *Trust Edelman*. *Edelman* produit chaque année un baromètre de la confiance *The Trust Survey*⁹⁶, présenté à Davos, dans lequel apparaît une tendance profonde : on fait de plus en plus confiance à sa famille, ses collègues, ses amis – aux « gens comme moi » – plutôt qu'aux fameux « leaders d'opinion ». Cette enquête annuelle influence considérablement l'opinion publique, qui récompense ou punit les entreprises selon leur *rating* (classement).

S'appuyant sur les nouveaux moyens de *rating* et de certification, les stakeholders développent dans chaque domaine de nouveaux moyens d'action : des groupes de pressions privés et internationaux qui peuvent, sur leur terrain, aller au-delà de la loi et contraindre même les états dans leurs actions.

⁹³ World Business Council for Sustainable Development, Philip REUHLIN, *Bridging the gap between ecology and economics: Heubach India*, Geneva, WBCSD, 8 Septembre 2004, p. 1.

⁹⁴ World Business Council for Sustainable Development, *Making great strides in eco-efficiency: Hewlett-Packard, SC Johnson, Unilever*, Geneva, WBCSD, 28 July 2005, p. 2.

⁹⁵ Jean-Louis MULLER (et al.), *Développement durable. Pour une entreprise compétitive et responsable*, *op. cit.*, pp. 77-81.

⁹⁶ *Trust Edelman* a été fondé en 1952 par Daniel J. Edelman à Chicago. *Edelman* est aujourd'hui le premier réseau indépendant de relations publiques. À ce propos, plus d'informations sont disponibles sur le site <http://www.affairespubliques.biz/edelman/index.html>

Ces réseaux de solidarité volontaire (type *Greenpeace*, *Transparency International* etc.) sont composés à la base de citoyens. Ceux-ci sont à la fois des acteurs économiques en étant des consommateurs et des investisseurs sur les marchés, et à la fois des acteurs socioculturels pour la satisfaction de valeurs et de besoins non marchands⁹⁷.

Beaucoup de corporations multinationales qui ont une production dispersée dans plusieurs pays publient la liste des collaborateurs afin d'assurer une plus grande transparence de leurs activités. Ainsi sont écartés tous risques d'accusation d'avoir collaboré avec des entreprises « immorales ».

Selon l'avis de Carly Fiorina,⁹⁸ la RSE est une part importante de la stratégie des affaires car, quand cela est possible les acheteurs préfèrent l'achat auprès d'entreprises qui leur inspirent confiance; les acheteurs construisent des relations d'affaires avec les entreprises sur lesquelles ils peuvent compter; les employés désirent travailler dans les entreprises qu'ils respectent; les ONG soutiennent les entreprises qui sont engagées à trouver des solutions dans l'intérêt de tous. C'est pour cela que les entreprises gagnantes seront à l'avenir celles qui prouvent qu'elles sont rentables et en même temps engagées dans la bonification des valeurs de la société.

⁹⁷ Jean-Louis MULLER (et al.), *Développement durable. Pour une entreprise compétitive et responsable*, *op. cit.*, pp. 144-145.

⁹⁸ Discours de Carly Fiorina (*Chairman and Chief Executive Officer of Hewlett Packard Company*) à la *Business for Social Responsibility Annual Conference*, Los Angeles, 12 novembre 2003, <http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/bsr2003.html>

Partie II – L’Union européenne face aux enjeux de la responsabilité sociale des entreprises

« La reconnaissance de la plus large contribution des affaires à la société fait partie de ce qui fait l’Europe différente, et cela restera la partie de ce qui rend l’Europe forte et plein de succès ».

Günter Verbeugen, Vice-président de la Commission européenne

La mondialisation du marché, dans les années quatre-vingt-dix, a suscité la montée en puissance d’entreprises multinationales. Cette décennie a par ailleurs été marquée par un changement de perspective radical quant au rôle respectif de l’Etat. Les pouvoirs publics privatisant de plus en plus, les entreprises interviennent davantage dans la fourniture de services essentiels comme l’eau, l’électricité, les télécommunications et l’énergie. De plus, du fait des privatisations et des déréglementations, les entreprises sont considérées comme de plus en plus puissantes par l’opinion publique. Elles sont devenues les pièces maîtresses d’un nouvel ordre économique mondial.

Le nouveau pouvoir des entreprises échappe au cadre des régulations traditionnelles, purement nationales. Aujourd’hui, la communauté internationale fait face à un défi supplémentaire, l’émergence d’un **système de régulation hybride**, soutenue par des acteurs divers et articulant à la fois le national et le global, le public et le privé, le volontaire et l’obligatoire. C’est ainsi que nous avons par exemple le système de certification à caractère volontaire, alors que le système d’étiquetage est obligatoire. Ce qu’illustre bien l’existence des différentes tendances dans ce système.

Afin de régler la question de la RSE qui se pose à l’échelle mondiale, il a été nécessaire de développer des normes à un niveau global, qui s’appliquent de manière particulière. C’est pour cela qu’à présent nous constatons la coexistence entre particularismes et convergences.

Les nombreuses organisations supranationales ont édifié des recommandations concernant la responsabilité sociale : l’Organisation des Nations Unies, l’Organisation Internationale du Travail, l’Organisation de Coopération et de Développement Economique, et bien sûr l’Union européenne, qui base sa politique sur le développement durable et son corollaire, la RSE.

Nous allons consacrer le chapitre (A) à la Stratégie de l’Union européenne sur la RSE et, par la suite, nous allons passer à l’analyse des éléments les plus importantes des politiques nationales de certains pays membres (B). Comme l’approche européenne de la RSE fait partie intégrante du cadre plus large, nous prendrons en considération son rôle et sa position parmi les diverses initiatives des organisations internationales concernant la RSE (C).

A) La Stratégie de l’Union européenne sur la responsabilité sociale des entreprises

Dans le but d’une analyse globale de l’approche européenne de la RSE, nous allons d’abord nous intéresser aux spécificités européennes de la RSE (1) et aux différences par rapport au modèle américain (2). Pour analyser le cadre législatif européen de la RSE il est nécessaire de procéder à une analyse des sources officielles des institutions européennes sur le sujet (3).

1. Les spécificités de l'approche européenne de la RSE

La question de la responsabilité sociale des entreprises n'est pas une idée nouvelle en Europe. En effet, durant les années soixante et septante, le véritable courant de la RSE dénonçait déjà le non respect des valeurs sociales et écologiques. Au milieu des années huitante, Monsieur J. Delors, Président de la Commission européenne a soutenu les premières actions de ce courant au niveau social. La greffe de la théorie des parties prenantes fut faite par les Britanniques (Giddens, Hutton) : elle a permis de donner une assise théorique et pratique au mouvement de la RSE et d'incarner les préoccupations de la dimension partenariale de l'entreprise (forte en Europe du Nord).

L'émergence de la RSE a affaibli la régulation fordiste. Les travaux de Habermas ont donné corps à l'idée que les sources de la légitimité sont plus à rechercher dans la participation et la délibération que dans la rationalité des règles. L'approche éthique de la responsabilité focalisée sur des problèmes de choix individuel ne paraît pas suffisante aux Européens pour traiter de questions telles que les modes de production, de consommation, de croissance, etc.

Néanmoins, l'Europe n'a pas encore réussi à faire émerger son propre corpus théorique de la RSE. Elle peut y parvenir en puisant non seulement chez de grands philosophes et sociologues du XXème siècle (Durkheim, Weber, Jonas, Habermas), mais en adoptant des cadres apportés notamment par les courants institutionnaliste, régulationniste et conventionnaliste.

2. L'Europe et les Etats-Unis : deux logiques d'approche de la RSE

Le concept de RSE est né aux Etats-Unis, dans un contexte bien particulier celui du capitalisme libéral où l'Etat n'intervient que très peu en matière de régulation sociale, contrairement à la situation européenne. Ce concept s'est propagé à travers le monde entier, s'incorporant dans des réalités sociopolitiques et économiques souvent forts distinctes de ses origines américaines. Certaines forces laissent à penser que le concept s'universalise et devient indépendant des cadres où il a pris racine. Au contraire d'autres forces prétendent que chaque milieu national se résout à définir des formes de RSE qui lui sont propres.

L'Europe occidentale et les Etats-Unis présentent chacun une logique d'approche différente de la RSE. L'approche américaine vise plutôt la réparation des conséquences des activités économiques (d'où l'importance des œuvres philanthropiques), tandis que l'approche européenne, en principe, est plus sensible à la prévention des risques.

Actuellement en Europe prédomine la pensée que la RSE représente la contribution des entreprises au développement durable. Ce concept n'a de sens que dans une réalité politique qui a valu à l'Union européenne, d'en faire une stratégie, menée par le concept-clé de « soutenabilité ».

Contrairement aux Etats-Unis, la RSE en Europe ne relève que du domaine politique et ne fait généralement aucune référence à l'éthique. *Vice versa*, la référence au développement durable n'existe, pour ainsi dire quasiment pas dans la littérature managériale aux Etats-Unis. Désormais la question se pose : comment expliquer ces différences entre l'Union européenne et les Etats-Unis ?

La conception de la RSE telle qu'elle s'affiche actuellement en Europe a été critiquée très tôt aux Etats-Unis : les entreprises ne sont pas responsables (*accountable*) au même titre que les pouvoirs publics, étant donné que leurs dirigeants ne sont pas soumis au contrôle du suffrage universel; les manifestations de la responsabilité sont « externalisées » du processus managérial par l'intermédiaire des fondations. En Europe, le niveau de protection sociale institutionnalisée a entièrement mis à l'écart la philanthropie; les accords entre employeurs et salariés nationaux et de branches, ont rendu la RSE à l'égard de leurs salariés, non pas individuelle, mais

collective; la RSE est censée faire partie du système de management, comme le conseillent plusieurs dispositifs nés en Europe⁹⁹.

Par rapport au reste du monde, l'Union européenne dispose de normes sociales et de travail relativement élevées et s'est dotée d'institutions politiques capables de réglementer les marchés. Le modèle social européen, malgré ses manquements, est bien plus protecteur pour les travailleurs et les autres groupes concernés par les conséquences des activités des entreprises, que ceux appartenant aux pays anglo-saxons et aux pays du Sud. Il existe un modèle général, de base pour donner du contenu à la notion de responsabilité sociale. Malgré tout il faut constater que les instruments « sociaux » de l'UE sont précaires. La Charte sociale européenne (Conseil de l'Europe 1961, révisée en 1996) et la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs, adoptée en 1989, ont une valeur juridique faible et des contenus limités. La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, adoptée au sommet de Nice en 2000, dont plusieurs articles font référence aux droits sociaux n'a pour l'instant aucune force contraignante. Pourtant si l'on veut éviter tout « *dumping* » social au sein de l'Europe, la convergence des normes sociales, faisant déjà partie du domaine des compétences partagées de l'Union européenne, est à réaliser dans les plus brefs délais. C'est ainsi que certains théoriciens prétendent que sans une régulation sociale européenne visant des progrès sociaux dans le monde du travail, la responsabilité sociale des entreprises restera au mieux une chimère.

Finalement la question qui se pose actuellement est la suivante : a-t-on tendance à penser que les pratiques en matière de RSE entre l'Europe et l'Amérique du Nord sont plutôt divergentes ou convergentes ?

Selon Samuel Mercier,¹⁰⁰ la RSE est en train de devenir de plus en plus convergente. Il pense que la conception américaine (RSE explicite) se diffuse rapidement, depuis le début des années 2000, dans les réflexions et pratiques européennes. Certes, elle y prend une forme hybride, tenant compte nécessairement du cadre institutionnel préexistant dans les différents pays européens.

Les développements européens en matière de RSE n'inspirent pas nécessairement, en retour, les réflexions et pratiques sur le continent américain. Il y a, sans doute, un effort à fournir de la part des Européens pour mieux diffuser leur conception de la RSE dans d'autres régions du monde.

3. Le cadre législatif européen de la RSE

Depuis plus d'un demi-siècle, l'Union européenne a démontré une capacité d'adaptation politique évidente quand il s'agit d'un projet commun et de véritables dirigeants. Dans le champ de la RSE, l'Europe unie devient une figure importante dans l'élaboration de propositions et de changements. Cependant son rôle prépondérant dans ce champ d'action, l'Union européenne ne l'a pas acquis en une nuit¹⁰¹.

En 1986, l'Acte unique européen¹⁰² établit à la fois la politique communautaire sociale et celle de l'environnement en insérant deux sections complètes dans le Traité de la Communauté européenne. La voie pour le développement durable est ainsi tracée.

⁹⁹ Michel CAPRON, « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE: pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique » in *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental*, Atelier international de Montréal sur la RSE, sur invitation Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec, Montréal, 2006, pp. 8-9, http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfAtelierRSE/Resumes_Atelier_RSE.pdf

¹⁰⁰ Samuel MERCIER, « Les spécificités du concept de RSE: un retour aux sources », in *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental*, Atelier international de Montréal sur la RSE, sur invitation Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec, Montréal, 2006, pp. 14-15. http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfAtelierRSE/Resumes_Atelier_RSE.pdf

¹⁰¹ Les étapes principales de la RSE dans l'Union européenne sont présentées dans l'Annexe 2.

¹⁰² *Acte unique européen*, JOCE n° L 169, 29.06.1987, <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/fr/treaties/index.htm#founding>

À ce stade de notre réflexion, une clarification s'impose. L'expression « responsabilité sociale des entreprises » est bien souvent confuse et se confond souvent avec celle de développement durable. Le développement durable (ou développement soutenable) est, selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU dans le Rapport Brundtland¹⁰³: « un développement qui répond aux nécessités actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ce macro concept a donné naissance à la RSE qui est *de facto* l'application du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

La RSE est considérée comme un élément indispensable de stratégie de développement durable. La Commission européenne s'est exprimée explicitement sur ce sujet *via* sa Communication de juillet 2002 intitulée « La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable », selon laquelle « la RSE est intrinsèquement liée au concept de développement durable ».

La Communauté européenne a fait ses premiers pas dans la promotion d'une croissance durable par la signature du Traité de Maastricht¹⁰⁴ en février 1992. Dans l'article no.2 (devenu l'article no.174 du Traité d'Amsterdam) elle prévoit: « La Communauté a pour mission, [...] de promouvoir un développement harmonieux et équilibré des activités économiques [...], une croissance durable et non inflationniste respectant l'environnement, un haut degré de convergence des performances économiques, un niveau d'emploi et de protection sociale élevé, le relèvement du niveau et de la qualité de vie, la cohésion économique et sociale [...] ».

Dès 1993, Jacques Delors, alors Président de la Commission européenne, appelait les entreprises européennes à prendre part à la lutte contre l'exclusion sociale. Au plan communautaire, le débat sur la RSE a été ouvert en 1995 avec la publication du Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion sociale. Ce manifeste a débouché sur la création d'un réseau européen d'entreprises (EBNSC), devenu, depuis CSR Europe, visant à encourager le dialogue entre entreprises et à renforcer l'échange d'expériences sur la RSE.

Durant toutes ces années, l'action communautaire a évolué selon une approche réglementaire mais aussi grâce à une collaboration entre les états membres. Le Traité d'Amsterdam¹⁰⁵ continue à se développer durant l'année 1997, en proclamant au coeur des objectifs de l'Union européenne « de parvenir à un développement équilibré et durable ». Dès lors, en regard d'un but à atteindre qui va s'éclaircir tout au long des années, se dressent trois piliers politiques du développement durable. En plus de cela vient s'ajouter le renforcement du pilier environnemental par l'insertion d'un article d'intégration transversale dans le Traité : « Les exigences de la protection de l'environnement doivent être intégrées dans la définition et la mise en œuvre des politiques et actions de la Communauté visées à l'article no. 3, en particulier afin de promouvoir le développement durable ». Dans l'article no. 2, le Traité d'Amsterdam établit la politique de l'emploi comme priorité au même titre que l'environnement et l'égalité des chances entre hommes et femmes.

L'Agenda pour la politique sociale,¹⁰⁶ approuvé par le Conseil européen de Nice en décembre 2000, vise particulièrement à affirmer une interaction dynamique et positive des politiques économique et sociale. En outre, le Conseil européen de Nice invitait la Commission à associer les entreprises à un partenariat réunissant les partenaires sociaux, les ONG, les autorités locales et les organismes gestionnaires des services sociaux afin de renforcer leur responsabilité sociale.

¹⁰³ *Rapport Brundtland*, du nom de la Présidente de la Commission la Norvégienne Gro Harlem Brundtland, ayant pour titre « Notre Avenir à Tous », publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, est disponible sur le site http://www.wikilivres.info/wiki/index.php/Rapport_Brundtland

¹⁰⁴ *Traité sur l'Union européenne*, JOCE no. C191, 29 juillet 1992, <http://eur-lex.europa.eu/fr/treaties/dat/11992M/htm/11992M.html>

¹⁰⁵ *Traité d'Amsterdam modifiant le traité sur l'Union européenne, les traités instituant les Communautés européennes et certains actes connexes*, JOCE no. C 340, 10 novembre 1997, <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/fr/treaties/dat/11997E/htm/11997E.html#0173010078>

¹⁰⁶ L'Agenda pour la politique sociale est basé sur la *Communication de la Commission européenne*, COM (2000)379, 28 juin 2000.

L'Union européenne s'est engagée à développer un cadre européen pour la RSE uniquement à partir de l'an 2000. A partir du Conseil européen de Lisbonne, en mars 2000, elle a délibérément fait appel au sens des responsabilités des entreprises dans « le domaine social pour les bonnes pratiques liées à l'éducation et la formation tout au long de la vie, à l'organisation du travail, à l'égalité des chances, à l'insertion sociale et au développement durable »¹⁰⁷.

L'Union européenne se préoccupe de la responsabilité sociale des entreprises, car celle-ci peut apporter une contribution positive à l'objectif stratégique défini à Lisbonne: « *devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* »¹⁰⁸.

En juin 2001, le Conseil européen de Göteborg a approuvé la Stratégie européenne de développement durable, qui ajoute une dimension environnementale à la Stratégie de Lisbonne. Elle s'articule autour de quatre thèmes : lutter contre le changement climatique, limiter les risques pour la santé publique, assurer des transports écologiquement viables et gérer les ressources de manière responsable. L'Union européenne s'est engagée à Göteborg à promouvoir le développement durable à l'échelle mondiale. La Communication de la Commission européenne sur le développement durable¹⁰⁹ a mis en évidence l'importance de la RSE : « L'action des pouvoirs publics est également essentielle pour encourager les entreprises à davantage prendre conscience de leurs responsabilités sur le plan social et pour mettre en place un cadre permettant de s'assurer que les entreprises intègrent les aspects environnementaux et sociaux dans leurs activités. [...] Il faudrait encourager les entreprises à intégrer de manière active le développement durable dans les activités qu'elles poursuivent à l'intérieur de l'Union européenne et dans le monde ».

En juillet 2001, la Commission européenne a publié un Livre vert destiné à ouvrir le débat sur les moyens de la promotion d'un cadre européen pour la RSE. Ce document s'inscrit clairement dans la continuité des conclusions des sommets de Lisbonne et de Göteborg. Le Livre vert est le résultat d'une évolution qui a débuté en marge de la Commission européenne et représente l'aboutissement de discussions menées dans différents cercles englobant le Parlement européen, les organisations non gouvernementales (provenant essentiellement d'Europe du Nord), les entreprises mais également les syndicats, malgré une importante méfiance de leur part par rapport à ce concept.

a) Le Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises

La *Corporate Social Responsibility-Europe*, une organisation englobant plusieurs entreprises qui, dans le sillage du *European Business Network for Social Cohesion* (Réseau européen pour la cohésion sociale), s'est vouée à la réalisation de ce dessein. Elle a fait figure de fer de lance en promouvant le concept de responsabilité sociale en Europe, tant au sein des entreprises qu'à l'échelle des institutions européennes. A propos de ce thème, durant le mois de novembre 2000, une grande conférence, première du genre a été organisée à Bruxelles par la *Corporate Social Responsibility-Europe*, provoquant un intérêt multiplié par deux des différents protagonistes institutionnels, dont tout particulièrement la Commission européenne.

Il n'est donc pas surprenant qu'un ministère de la responsabilité sociale des entreprises ait vu le jour au Royaume-Uni et qu'un centre d'étude et de promotion de la RSE ait reçu un financement de la part des hautes instances danoises.

¹⁰⁷ *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, op.cit.*, p. 3.

¹⁰⁸ *Conclusion de la Présidence, Conseil européen de Lisbonne*, 23 et 24 mars 2000, paragraphe 5, www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.fo.htm

¹⁰⁹ *Communication de la Commission européenne. Développement durable en Europe pour un monde meilleur: stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable*, Proposition de la Commission en vue du Conseil européen de Göteborg, COM (2001) 264 final/2, 19 juin 2001, p. 8.

Au mois de décembre 2000, à Paris, une assemblée d'experts a eu lieu sous la présidence de la France et a de fait également participé à la naissance du Livre vert. Pour terminer, le Livre vert se situe globalement dans un courant marquant suscitant l'intérêt des entreprises, mais aussi d'autres protagonistes, à s'engager à respecter certaines normes.

Dans l'introduction du Livre vert (§18) il a été mentionné qu'on attend que l'instauration d'un cadre européen global permette une meilleure cohérence des diverses procédures dans le domaine de la RSE, grâce à l'élaboration de principes, d'approches et d'outils génériques, et à la promotion de bonnes pratiques et d'idées innovantes. C'est effectivement le débat qu'a provoqué ce document de la Commission de l'Union européenne qui a permis, pour la première fois, à toutes les parties intéressées de s'exprimer sur le thème de la responsabilité sociale.

Le Livre vert propose une approche holistique de la responsabilité sociale des entreprises, englobant la dimension externe et la dimension interne de ce phénomène. Cette approche est fondée sur des partenariats plus étroits au sein desquels tous les intéressés ont un rôle actif à jouer.

La Commission européenne a envisagé surtout d'approfondir les recherches sur la corrélation entre performance économique et performance sociétale. Dans le Livre vert, elle estime que « la responsabilité sociale peut revêtir une valeur économique directe » (§11), et « doit être considérée comme un investissement et non un coût » (§12), « bien qu'il soit difficile de déterminer sa rentabilité financière » (§25). L'impact économique de la RSE peut être ventilé en effets directs et indirects (§24). Pour toutes ces raisons, d'après le Livre vert, la RSE doit être intégré dans la gestion d'entreprise.

La définition de la RSE dans le Livre vert fait ressortir trois critères primordiaux :

- La nature volontaire des engagements de l'entreprise et le fait que ces engagements se situent au-delà du champ des obligations juridiques applicables [...] parce qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises pouvaient accroître leur compétitivité (§21) ;
- Le caractère durable de ces engagements sous-entend l'intégration permanente des vues des parties prenantes concernées par les activités d'entreprise ;
- L'engagement à une certaine transparence, permettant l'information des parties prenantes et la discussion.

La RSE n'est pas un substitut à la réglementation, ni un moyen de faire respecter la loi, puisqu'elle commence après la loi. Ainsi, par exemple, sur la question du travail des enfants, la Commission européenne conseille aux entreprises de ne pas « se contenter de respecter à la lettre les conventions de l'OIT, en écartant les contractants ayant recours au travail des enfants, mais de lutter contre la pauvreté des enfants en soutenant leur éducation » (§57). Etant donné que la limite supérieure n'est pas clairement définie, on se demande jusqu'où les entreprises doivent aller « au-delà » des lois pour se proclamer comme « socialement responsables ».

Une question reste ouverte : comment comparer les pratiques « au-delà de la loi » si les obligations juridiques sont différenciées d'un Etat à l'autre ? Pour les Etats où certains domaines de la RSE sont déjà prévus par la loi, surtout en matière de protection sociale et de droit du travail, la démarche volontaire n'est plus nécessaire et ces Etats peuvent paraître en retrait alors qu'au contraire ils disposent d'une réglementation sociale plus avancée.

La Commission européenne a dressé une liste de préoccupations entrant dans le champ de la RSE. Elle compte à l'intérieur de la dimension interne de la RSE: gestion des ressources humaines, santé et sécurité au travail, adaptation au changement et gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles.

La gestion des ressources humaine englobe l'éducation et la formation tout au long de la vie, la responsabilisation du personnel, une amélioration de l'information dans l'entreprise, un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs, une plus grande diversité des ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière pour les femmes, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat, ainsi que la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle et de la sécurité de l'emploi (§28).

Les démarches volontaires de promotion de *la santé et la sécurité* sont considérées comme complémentaires à la législation et aux contrôles des pouvoirs publics (§32).

L'adaptation au changement sous-entend l'engagement des entreprises afin d'atténuer les retombées sociales, à l'échelon local, des grandes restructurations (§38).

Avec une bonne *gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles* tout le monde sort normalement gagnant: l'entreprise comme l'environnement (§39).

Étant donné que la RSE s'étend au-delà du périmètre de l'entreprise, sa dimension externe est également examinée par la Commission européenne. Elle couvre les sujets suivants : communautés locales ; partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs ; droits de l'homme, ainsi que les préoccupations environnementales à l'échelle planétaire.

Il est particulièrement relevé que l'Union européenne a l'obligation, dans le cadre de sa politique de coopération, de veiller au respect des normes de travail, de la protection de l'environnement et des droits de l'homme dans les pays en voie de développement (§52).

Le Livre vert offre la mise en revue des instruments de la RSE tels que les codes de conduite, les labels sociaux et éco-labels, les investissements socialement responsables, le processus de consultation, les rapports et les audits.

Enfin, la Commission pose un nombre important de questions au sujet du rôle que l'Union européenne doit avoir en matière d'application des principes de la responsabilité sociale, tant en Europe qu'au niveau international, ainsi qu'au sujet du rôle des principaux intervenants. Par ce biais, la Commission européenne invite les entreprises, les pouvoirs publics à tous les niveaux, y compris les organisations internationales, les syndicats, les ONG, les associations de consommateurs à « exprimer leur opinion sur la manière de bâtir un partenariat destiné à ériger un nouveau cadre favorisant la responsabilité sociale des entreprises, en tenant compte des intérêts à la fois des entreprises et des diverses parties prenantes » (§89).

Ce document a suscité un large intérêt illustré par plus de 250 réactions reçues en réponse, dont la moitié provenait d'entreprises européennes. Presque toutes les parties ayant réagi au Livre vert étaient favorables à une action de la Commission dans ce domaine. Malgré cela, ressortent des différences considérables dans les positions exprimées.

Plusieurs commentaires ont soulevé la question de savoir si l'engagement dans une démarche de RSE devait être purement volontaire. Contrairement au « volontariat », les organisations non gouvernementales et les syndicats voulaient la définition d'un cadre réglementaire et de méthodes d'évaluation impliquant les divers acteurs sociaux. Selon eux, le Livre vert va dans le bon sens, mais n'est pas assez exigeant. Leur argument le plus important se base sur la croyance que la bonne volonté ne remplace pas le contrat. En raison de son application aléatoire, la *soft law* n'est pas suffisante. Ainsi, par exemple, l'Université européenne du travail (UET) estimait qu'une démarche socialement responsable ne peut se contenter de se vouloir volontaire et additionnelle par rapport à ce qu'exigent la législation et les accords collectifs; elle doit aussi reposer sur une application effective et dynamique des normes existantes. La démarche RSE ne peut tenir sa crédibilité que d'outils de vérification indépendants et transparents. *A contrario*, elle devient une démarche de communication

unilatérale. C'est pour cela que l'UET soulève la question de l'existence ou non d'une place pour une intervention publique en Europe, nationale ou communautaire, quelle qu'en soit la forme¹¹⁰.

D'autre part, les entreprises se sont montrées favorables au caractère volontaire de la RSE. Selon elles, il serait contre-productif de vouloir réglementer la RSE au niveau de l'UE: une telle initiative briderait la créativité et l'innovation des entreprises, qui constituent le moteur d'un développement réussi de la RSE, et pourrait engendrer des priorités conflictuelles entre les entreprises de différentes régions du monde¹¹¹. Selon les représentantes des entreprises, la RSE doit être régie par les lois du marché car il n'existe pas de solutions universelles convenant à tous, c'est pour cela qu'une harmonisation imposée pourrait être néfaste.

Les grandes firmes voulaient aussi savoir jusqu'à quel niveau de la chaîne d'approvisionnement leur responsabilité est engagée, sachant que leur capacité à contrôler les pratiques de leurs sous-traitants diminue à chaque étape.

L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)¹¹², composé de représentants de grandes entreprises, de sociétés de gestion de portefeuilles et d'organismes professionnels et sociaux, a apporté une contribution particulièrement constructive au débat. L'ORSE, dans sa réponse, considère qu'il est souhaitable que la Commission européenne dans son approche :

- mette en avant les différents éléments pouvant faire l'objet d'une vérification externe ;
- identifie les éléments faisant l'objet d'une attente forte des parties prenantes ;
- favorise le développement de mode de validation/vérification permettant de renforcer la crédibilité de *reporting* ;
- ne considère pas *a priori* la vérification des rapports de développement durable comme une transposition dans le domaine social et environnemental des méthodes classiques de vérification comptable.

L'ORSE a également proposé que la Commission de l'UE montre l'exemple en appliquant à ses propres structures les principes de responsabilité sociale, c'est-à-dire d'incorporer une dimension sociale et environnementale dans sa politique d'achat, d'investissement et de gestion de ses bâtiments.

Le Parlement européen a mis en évidence, dans sa réponse au Livre vert, que le raisonnement dominant prétend que le point de départ doit être une approche volontaire, sans écarter la possibilité de règlement quand c'est nécessaire¹¹³. Il a proposé que le *reporting* sur les performances sociales et environnementales soit obligatoire comme c'est le cas avec les performances financières d'entreprise¹¹⁴. Le Parlement européen a également suggéré que la RSE intègre à tous les domaines de compétence de la Communauté, surtout le financement des mesures sociales et régionales, et de fonder une tribune plurilatérale européenne sur ce sujet.

¹¹⁰ Claude Emmanuel TRIOMPHE, *Socialement responsable ? Contribution à la réflexion sur la responsabilité sociale et à ses pratiques en Europe*, Noisy, Université européenne du travail, 2001, p. 6,

http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/098-ACA_UET_France_011226_fr.pdf

¹¹¹ *Communication de la Commission européenne. La responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable*, COM (2002) 347 final, 2 juillet 2002, p. 5,

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:FR:PDF>

¹¹² *Contribution de l'ORSE dans le cadre de la consultation pour le Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 21 décembre 2001, pp. 3-4, <http://www.orse.org/fr/home/news.html>

¹¹³ *European Parliament resolution on the Commission Green Paper on Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366. C5-0161/2002, §J, p. 8, http://www.cleanclothes.org/ftp/eu_res.pdf

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 9.

Suite à la publication du Livre vert, en décembre 2001, le sommet de l'Union européenne a eu lieu à Laeken. Dans la Déclaration¹¹⁵ de Laeken s'esquisse une politique communautaire pour les sociétés, autour d'une incitation rigoureuse, ainsi exprimée : « Le moment est venu pour l'Europe de prendre ses responsabilités dans la "gouvernance de la globalisation"[...] d'être une puissance qui veut encadrer la mondialisation selon les principes de l'éthique, c'est-à-dire l'ancrer dans la solidarité et le développement durable ».

b) La Communication de la Commission européenne «La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable »

En juillet 2002, la Commission de l'Union européenne a publié la Communication « La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable », qui constitue le suivi du Livre vert de l'année précédente. La Communication expose la stratégie pour promouvoir la RSE et invite les sociétés, leurs stakeholders, ainsi que les partenaires sociaux dans les pays candidats à l'Union européenne à prendre part à cette initiative.

Le monde des affaires européen a été le mieux entendu par la Commission, qui s'est prononcée par cette Communication en faveur du caractère volontaire de la RSE. La stratégie européenne visant à promouvoir la RSE est axée sur les aspects suivants :

- mieux faire connaître l'impact positif de la RSE sur les entreprises et les sociétés, en Europe et dans le monde entier, notamment au sein des pays en voie de développement;
- renforcer l'échange d'expériences et de bonnes pratiques sur la RSE entre entreprises;
- promouvoir le développement des capacités de gestion de la RSE;
- stimuler la RSE dans les petites et moyennes entreprises (PME);
- faciliter la convergence et la transparence des pratiques et instruments de RSE;
- créer, au niveau européen, un Forum plurilatéral pour promouvoir la RSE et mieux faire comprendre sa signification;
- intégrer la RSE aux politiques communautaires¹¹⁶.

La Commission européenne a essentiellement insisté à ce que, conformément à sa stratégie axée sur les petites entreprises (« *Think small first* »), le concept de la RSE s'adapte à la situation spécifique des PME¹¹⁷. Ayant invité les nombreux intervenants à faciliter le dialogue entre les entreprises et leurs parties prenantes, la Commission a proposé la création d'un Forum UE plurilatéral sur la RSE (*CSR EMS Forum*). Une structure à deux niveaux a été envisagée :

- deux sessions plénières du Forum chaque année, pour l'adoption des grandes orientations, du règlement et du programme de travail, et l'évaluation des progrès accomplis;
- des tables rondes thématiques, avec une participation plus restreinte à définir par le Forum lui-même, pour mettre en œuvre le programme de travail.

La Commission européenne a prévu qu'un groupe « pilote » incluant ses représentants et les représentants des principales organisations participantes, soit chargé de la gestion quotidienne du Forum. Les autres institutions européennes, comme précisé dans la Communication, doivent participer avec un statut d'observateur¹¹⁸.

¹¹⁵ *Déclaration de Laeken sur l'avenir de l'Union européenne*, Conseil européen, Laeken, 15 décembre 2001, p. 2, <http://european-convention.eu.int/pdf/LKNFR.pdf>

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 11.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 15.

¹¹⁸ *Ibid.*, pp. 22-23.

La Commission a invité le futur Forum à convenir de principes directeurs sur les divers sujets (les relations entre la RSE et la compétitivité; la contribution de la RSE au développement durable, particulièrement dans les pays en voie de développement; l'efficacité des codes de conduite etc.).

c) Le Forum plurilatéral européen sur la RSE

La Commission a lancé le 16 octobre 2002 le Forum plurilatéral européen sur la RSE composé de toutes les parties prenantes au niveau européen. Issu de la directive, il s'agit d'une instance institutionnelle, pouvant servir de tribune. Le Forum vise à renforcer le dialogue entre divers acteurs intéressés et à inciter « la transparence et la convergence des bonnes pratiques et instruments socialement responsables ». Notable exercice de démocratie participative malgré ses défauts, il constitue un élément central de la stratégie européenne de promotion de la RSE. Comprenant quatre types d'acteurs sociaux (les patronats, syndicats, ONG et les réseaux d'entreprises), le Forum s'est réuni pour la première fois en octobre 2002.

Le Forum a exposé, fin juin 2004, son rapport à la Commission européenne sur ses résultats obtenus après 20 mois de débat avec les entreprises, les syndicats, les organisations non gouvernementales, les consommateurs et les investisseurs. Le rapport final¹¹⁹ a été élaboré sur la base des discussions de quatre Tables rondes, qui ont traité les aspects suivants :

- 1) mieux faire connaître la RSE et faciliter l'échange d'expériences et de bonnes pratiques ;
- 2) stimuler la RSE des PME;
- 3) diversité, convergence et transparence des pratiques et instruments de la RSE;
- 4) aspects de développement de la RSE.

Le Forum a proposé, entre autres, d'améliorer l'information sur la RSE dans l'Union européenne, d'encourager celle-ci auprès des PME¹²⁰ et de promouvoir la transparence et la convergence des pratiques de contrôle. Son rapport constitue une étape importante dans l'évolution de la RSE en Europe.

d) La Communication de la Commission européenne « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE »

La Commission européenne a récemment publié (le 22 mars 2006) une nouvelle communication sur la RSE intitulée: « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE »¹²¹ marquant ainsi son intention de continuer le travail entrepris dans ce domaine. Afin d'élaborer cette nouvelle communication, « Bruxelles a discuté avec les représentants des milieux d'affaires en tenant à l'écart les autres parties prenantes », ce qui a provoqué de violentes critiques¹²².

Dans cette communication, la Commission annonce son soutien à une Alliance européenne pour la RSE. C'est une organisation ouverte aux firmes européennes qui vise à inciter l'adoption d'une culture de RSE. Elle

¹¹⁹ *Le rapport final du Forum plurilatéral européen sur la RSE*, 29 juin 2004, est disponible sur le lien http://ec.europa.eu/entreprise/csr/documents/29062004/EMSF_final_report.pdf

¹²⁰ La DG Entreprises de la Commission se préoccupait en particulier avec des PME. Elle a mis en place un groupe de travail qui a produit en 2003 un catalogue de 25 bonnes pratiques de PME en matière de RSE. Ce catalogue est disponible sur le lien

http://europa.eu.int/comm/entreprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/good_practice/good-practice-index.htm

¹²¹ *Communication de la Commission européenne. Responsabilité Sociale des Entreprises : Contribution des affaires au développement durable*, COM (2006)136 final, 22 mars 2006,

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:FR:PDF>

¹²² Voir la réaction de Michel CAPRON, « Responsabilité sociale des entreprises : marche arrière à Bruxelles », *Le Monde Economie*, 19 avril 2006, également disponible sur le <http://economie-social.lesverts.fr>

constitue un cadre politique général pour diverses initiatives. Il s'agit, donc, d'un instrument de mobilisation des ressources et des capacités en faveur de la RSE.

L'Alliance européenne pour la RSE, à laquelle plus de cent entreprises adhèrent déjà, focalise ses activités sur trois domaines :

- sensibilisation à la RSE et amélioration de la connaissance de la RSE ;
- intégration de la RSE dans différents domaines d'action prioritaire ;
- assurer un environnement favorable pour la RSE.

Les entreprises européennes actives dans le cadre de l'Alliance, s'engagent dans des « Laboratoires de RSE » (*CSR Laboratories*) afin de trouver, ensemble avec les stakeholders, des solutions pratiques adéquates.

La communication rappelle que « la RSE ne pourra se généraliser sans l'appui actif et les critiques constructives des parties prenantes », mais elle reconnaît également que les compagnies sont « les acteurs privilégiés » dans le cadre de la RSE. De ce fait, la Commission travaillera de façon plus rapprochée avec les organisations représentatives des compagnies. Cette position de la Commission a provoqué la forte réaction des syndicats et des ONG, qui craignent d'être exclus de cette Alliance¹²³.

La communication propose huit aspects auxquels la Commission accordera son attention :

- sensibilisation et échange de bonnes pratiques;
- soutien d'initiatives plurilatérales;
- coopération avec les États membres;
- information des consommateurs et transparence;
- recherche;
- éducation;
- petites et moyennes entreprises (PME);
- dimension internationale de la RSE.

Cette communication et le soutien qu'elle manifeste au lancement de l'Alliance européenne constituent une nouvelle étape cruciale de l'évolution de la politique européenne en matière de RSE.

e) Les récentes activités au niveau européen

Enfin, en décembre 2006, la Commission de l'UE a initié une réunion des représentants du monde des affaires, des syndicats, des gouvernements nationaux ainsi que d'autres acteurs pour débattre des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du Forum plurilatéral européen sur la RSE et explorer des pistes pour l'avenir. La réunion d'évaluation du Forum a montré que les entreprises européennes font déjà beaucoup en matière de RSE.

Dans le Communiqué de presse de la Commission intitulé « La responsabilité sociale des entreprises progresse en Europe », suivie de cette réunion, l'importance de la collaboration entre la Commission et des États membres en vue de l'approfondissement de l'échange d'informations. Parmi les autres initiatives sont mentionnées également: une campagne de sensibilisation sur la RSE en direction des PME qui a été menée en coopération avec EUROCHAMBRES et l'Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UEAPME); le soutien financier accordé à la *European Academy of Business in Society* (EABIS) pour des recherches universitaires sur des questions liées à la RSE; le soutien à la création de Vaderegio, un réseau

¹²³ Voir à ce propos la réaction de l'ONG « Les Amis de la Terre Europe » disponible sur le lien <http://www.euractiv.com/fr/europe-sociale/ong-protestent-initiative-rse-commission/article-153566>

de régions européennes actives dans le domaine de la RSE; ou encore l'aide à la promotion de la RSE par les partenaires sociaux dans le secteur du textile, de l'habillement et du cuir¹²⁴.

La Commission de l'Union européenne continue à s'engager de manière intensive dans le domaine de la RSE et c'est déjà le 3 mai 2007 qu'elle organise le premier Echange de l'entrepreneuriat responsable (*Responsible Entrepreneurship Exchange*). Cet événement innovateur va tenter d'apporter une réponse à la question : comment aider les petites entreprises à devenir plus socialement responsables¹²⁵.

Comme catalyseur de l'information¹²⁶, l'Union européenne a apporté une valeur ajoutée en promouvant la RSE, mais il est indubitable que sur le chemin d'une approche cohérente et équilibrée de la RSE, de nombreux défis vont encore se dresser devant elle.

B) Rôle des Etats membres : incitatif ou législatif ?

La réglementation étatique dans le domaine de la RSE est mise en doute par la mondialisation. Sa légitimité et son efficacité sont contestées par les compagnies. Sa réglementation est aussi jugée déficiente ou inadéquate par la société civile. Malgré tout, l'Etat a encore à jouer un rôle dans le domaine de la RSE.

Cependant le rôle de l'Etat dans ce domaine est encore sujet à polémiques. « Désire-t-on un Etat minimum, promoteur ou encadreur ? » se demande Van Parys¹²⁷. Les avis divergent sur la question. Les uns constatent que l'approche volontaire demeure insuffisante et qu'il faut légiférer, alors que d'autres arguent que la législation entrave le libre fonctionnement du marché et freine l'innovation. A priori, il peut paraître quelque peu paradoxal pour un Etat, de soutenir des stratégies managériales telles que la RSE, parce que cette dernière remet en cause son rôle régulateur et arbitral en matière sociale, économique et environnementale. Pourtant, certains auteurs affirment que « l'implication des pouvoirs publics dans l'encadrement de la RSE est aussi une occasion de re-régulation »¹²⁸.

Dans un large débat suivi à travers le Livre vert sur la RSE, on se pose la question si plus de responsabilité sociale des entreprises signifie moins de responsabilité sociale des pouvoirs publics. L'Etat est interpellé à un triple niveau :

- en tant que législateur, comment se positionner par rapport aux *soft law* ?
- en tant que contrôleur de l'application des normes, notamment par le biais des systèmes d'inspection du travail, comment envisage-t-il d'intéresser les entreprises aux démarches de la RSE ?
- en tant qu'employeur, comment pourrait-il devenir lui aussi un employeur socialement responsable ?
- en tant qu'acteur international, comment intègre-t-il les acquis de la RSE dans les institutions et politiques multilatérales¹²⁹ ?

De nombreux Etats membres de l'Union européenne ont créé des politiques de RSE, distinctes les unes des autres, car reflétant la situation nationale, la culture et les défis de chaque état. Des acteurs variés (organismes

¹²⁴ Communiqué de presse de la Commission européenne. *La responsabilité sociale des entreprises progresse en Europe*, 8 décembre 2006, http://ec.europa.eu/entreprise/csr/documents/stakeholder_forum/press_release_fr.pdf

¹²⁵ Plus d'information sur cet événement sur le lien

http://ec.europa.eu/entreprise/csr/conference_3_may_2007/r_e_exchange.htm

¹²⁶ Rappelons que l'Union européenne a publié plusieurs brochures sur le thème de la RSE: *ABC of CSR instruments*, *Mapping instruments for CSR*, *National CSR public policies*, *EU CSR Forum* et *EU CSR Forum final report*, qui sont également disponibles sur son site officiel.

¹²⁷ Guillaume VAN PARYS, « La Responsabilité sociétale des entreprises, ou comment passer du privé au collectif », *Monde qui bouge*, 17 octobre 2006, disponible sur le site www.mondequibouge.be

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ Claude Emmanuel TRIOMPHE, *Socialement responsable ? Contribution à la réflexion sur la responsabilité sociale et à ses pratiques en Europe* », *op. cit.*, p. 7.

publics ou privés, associations, entreprises) sont impliqués dans le développement d'outils de RSE dans presque tous les Etats membres.

L'examen du droit dans les pays membres de l'Union européenne indique que la responsabilité sociale se pratique à l'intérieur d'un encadrement juridique de plus en plus défini, qui encourage les entreprises à opter pour une attitude socialement responsable et à rapporter de façon transparente.

La France, via l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE)¹³⁰ du 15 mai 2001, impose aux sociétés cotées en Bourse d'intégrer dans leurs comptes annuels les « informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de ses activités ». Cette loi, bien que modeste, contient les prémices d'une évolution profonde des relations des sociétés cotées françaises avec leurs parties prenantes. Elle précise des critères non normatifs, préférant laisser la liberté d'appréciation au marché.

Après la France, le Royaume-Uni a introduit une législation similaire dans la dernière révision de la loi sur les sociétés (*Companies Act*). Ainsi, dès octobre 2008, quelques 1300 sociétés britanniques devront inclure dans leurs rapports annuels des informations sur leurs collaborateurs et collaboratrices, sur les enjeux sociaux et la communauté, ainsi que sur les implications de leurs activités sur l'environnement¹³¹.

La Suède, le Danemark et les Pays-Bas obligent les entreprises à publier un rapport environnemental. La Norvège, comme la France, impose aux entreprises d'établir un rapport présentant des informations environnementales et sociales¹³².

Selon une enquête de la société de conseil *Eurocom*, les entreprises néerlandaises et allemandes sont celles qui en Europe prennent le mieux en compte la dimension du développement durable dans leurs rapports annuels. Les entreprises allemandes communiquent en moyenne davantage que les autres, en raison, d'un niveau de réglementation environnementale plus poussé. La France se positionne dans la moyenne européenne en matière de rapport annuel, à un niveau sensiblement équivalent à celui du Royaume-Uni.

Selon la loi il est prévu dans certains pays que les fonds de pension communiquent dans quelle mesure ils intègrent des considérations éthiques, sociales et environnementales dans le choix de leurs investissements¹³³. Plusieurs Etats membres ont adopté les lois sur les marchés publics, qui prévoient que l'Etat ou les collectivités locales pourront invoquer des critères sociaux et environnementaux dans l'appel d'offre.

L'importance croissante du concept de la RSE a eu des répercussions sur le plan institutionnel de certains pays. C'est ainsi qu'en mars 2000, le gouvernement britannique a nommé le Ministre de Responsabilité sociale des entreprises. L'année suivante le premier rapport du gouvernement britannique sur la RSE a été publié¹³⁴. La Belgique a un ministre du développement durable.

Les pays membres incitent les comportements socialement responsables par d'autres moyens également. En effet le gouvernement hollandais récompense les compagnies pour avoir appliqué avec succès les principes de

¹³⁰ *Loi n°20001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) concernant la pratique des rapports annuels*, Journal officiel, 16 mai 2001, p. 7776.

¹³¹ L'information tiré de l'étude *Reporting environnemental et social des sociétés suisses*, Genève, Ethos, Fondation suisse pour un développement durable, janvier 2007, p. 3, disponible sur le site www.ethosfund.ch

¹³² Plus d'informations chez Césaire DE BRITO, (et al.), *L'investissement socialement responsable*, Paris, Economica, Connaissance De La Gestion, 2005, pp. 156-167.

¹³³ Voir plus sur le reporting socialement responsable dans les pays européens chez Olivier DUBIGEON, *Mettre en pratique le développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable?*, Paris, Ed. Village mondial, 2002, pp. 168-171.

¹³⁴ *CSR National Public Policies in the European Union*, European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2004, p. 36.

la RSE dans l'industrie agro-alimentaire¹³⁵. Le gouvernement britannique a mis en place l'*Ethical Investment Index*, qui recense les sociétés qui respectent des principes éthiques.

Les Etats peuvent inciter à la RSE de diverses manières. Elles peuvent :

- diffuser les bonnes pratiques en matière de RSE pour sensibiliser les sociétés à l'importance de la RSE ;
- imposer aux sociétés une plus grande transparence sur leur impact social et environnemental ;
- mettre en place des cadres juridiques favorisant la négociation élargie entre parties prenantes ;
- généraliser au niveau européen l'obligation de consultation des syndicats en cas de plans de licenciement ;
- renforcer le dialogue et les alliances entre syndicats et ONG ;
- favoriser la consommation de produits biologiques et équitables par les administrations publiques¹³⁶;
- favoriser les sociétés qui encouragent les participations de leurs salariés à la gestion;
- informer les différents groupes cibles de la plus-value de la RSE ;
- promouvoir l'innovation en soutenant la recherche scientifique¹³⁷.

Les Etats peuvent jouer un rôle, également, lors de mise en oeuvre des normes de RSE que ce soit à travers l'éducation, le contrôle ou la sanction du non-respect, afin que la RSE ne serve pas seulement l'image de marque d'une société.

À cause du fait que la RSE n'a qu'un très faible caractère contraignant et qu'elle n'est que partiellement appliquée, la pression qui se pratique sur les gouvernements pour qu'ils réactivent la régulation ne va pas s'atténuer. L'apparition de la RSE dans les propos et les agissements est une évolution positive, mais elle ne peut pas se substituer à la démarche du gouvernement pour certaines questions globales.

C) Normes internationales relatives à la RSE

« La mondialisation de l'économie implique la mondialisation de la responsabilité ».

Kofi Annan

D'après le Livre vert sur la RSE, une approche européenne de la responsabilité sociale des entreprises doit être le reflet et faire partie intégrante du cadre élargi dans lequel s'inscrivent les diverses initiatives menées par les organisations internationales, telles que le *Global Compact* des Nations Unies (2000), la Déclaration tripartite de l'OIT sur les Principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale (1997-2000) ou les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2000). Bien que ces initiatives ne soient pas juridiquement contraignantes, elles sont appuyées, dans le cas des principes directeurs de l'OCDE, par la volonté des gouvernements, y ayant souscrit, de promouvoir leur respect par les entreprises. La Commission européenne s'est engagée à soutenir activement les principes directeurs de l'OCDE. Le respect du noyau dur des normes de l'OIT (liberté d'association, abolition du travail forcé, non discrimination et élimination du travail des enfants) est un aspect crucial de la RSE.

La principale contribution d'une approche européenne est d'apporter une valeur ajoutée aux actions existantes et de les compléter¹³⁸.

Les recommandations des organisations supranationales visent à accroître la convergence et la transparence des pratiques socialement responsables. Elles servent d'aiguillon à des initiatives des acteurs privés. Certaines

¹³⁵ *Ibid.*, p. 27.

¹³⁶ Par exemple, en Belgique, le plan fédéral de développement durable a fixé l'objectif que les administrations publiques consomment 4% de produits biologiques en 2004.

¹³⁷ Voir plus à ce propos chez Martial COZETTE, (et al), *L'entreprise au-delà du profit ? Propositions pour une responsabilité sociale*, Paris, Editions Charles Léopold Mayer, Cahiers de propositions pour le XXI siècle, 2005, pp. 20-21.

¹³⁸ *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, *op. cit.*, paragraphes 17 et 18, p. 6.

de ces normes internationales mêmes non contraignantes, sont tellement courantes qu'elles sont devenues *de facto* « obligatoires ». Par exemple, aux États-Unis, le non-respect des normes ISO peut être sanctionné par une amende en argent en cas de litige environnemental. Cet exemple montre clairement que les initiatives volontaires sont des compléments nécessaires aux standardisations publiques.

Toutefois, il est nécessaire de distinguer deux types de normes : celles émanant d'organismes officiels de normalisation (comme EMAS) et celles émanant d'initiatives privées (comme AA1000 et OHSAS), dont les initiateurs n'ont pas forcément les mêmes objectifs.

Les plus importantes initiatives/normes internationales qui se réfèrent à la RSE seront présentées en grandes lignes. A cause de son importance particulière, le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) et la *Global Reporting Initiative* (GRI) seront analysés en détail dans la Partie III, Chapitre B qui est consacré au « reporting » et à l'audit.

Dans le tableau ci-dessous sont montrés les plus importantes normes et documents¹³⁹.

Niveau de gouvernance	Norme/ Document
1. Général	<ul style="list-style-type: none"> • Pacte mondial sous les auspices de l'ONU • Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales • GRI (standard de « reporting ») • Déclaration de l'OIT • Livre vert sur la RSE de la Commission européenne • Normes ISO 14001 et ISO sur la RSE • AA 1000 (performance globale) • Normes comptables de l'IASC (International Accounting Standard Committee)
2. Ressources internes	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14000 (management de l'environnement) • OHSAS 18000 (management de la sécurité au travail) • <i>Investor in People</i> (gestion des personnels)
3. Stakeholders externes	<ul style="list-style-type: none"> • SA 8000 (norme sociale de la responsabilité) • EMAS (éco-audit européen) • ETI (mesure de la performance des fournisseurs sur l'adoption des standards)

1. Le Pacte mondial (*Global Compact*)

Parmi ces initiatives, une des plus importantes a été lancée sous les auspices de l'ONU. En janvier 1999, à l'issue du Forum économique mondial de Davos, le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a proposé un programme d'engagement volontaire - le Pacte mondial (*Global Compact*)¹⁴⁰. La phase opérationnelle du Pacte a été entamée au Siège de l'ONU à New York en juillet 2000. Il s'agit d'un « contrat global pour le nouveau siècle », auquel adhèrent les entreprises et les organismes de Nations Unies, le monde du travail et la société civile, désireuses de s'engager à promouvoir et faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales. Pour adhérer au Pacte mondial, il suffit que le président de l'entreprise adresse une lettre au Secrétaire général de l'ONU l'informant de son intention de rejoindre l'initiative.

¹³⁹ Tableau modifié par rapport à celui d'Olivier DUBIGEON, *Mettre en pratique développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable?*, op. cit, pp. 50-51.

¹⁴⁰ Voir : www.un.org/french/globalcompact

L'engagement se fonde sur le respect de neuf principes inspirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des critères principaux de l'Organisation internationale du travail et de l'Agenda 21 : abolition du travail forcé, travail des enfants, de la discrimination et de l'exploitation des travailleurs, mais aussi investissement dans des technologies respectueuses de l'environnement. Un dixième principe, issu de la Convention des Nations Unies contre la corruption, a été ajouté en 2004.

Les principes du Global Compact

Droits de l'Homme	Promouvoir et respecter les droits humains reconnus sur le plan international
	S'assurer que l'entreprise n'est pas complice d'abus des droits fondamentaux
Normes de travail	Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective
	Éliminer toute forme de travail forcé et obligatoire
	Éliminer le travail des enfants
	Éliminer la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession
	Promouvoir une approche de précaution à l'égard des défis environnementaux
Environnement	Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale
	Encourager la mise au point et la diffusion de technologies écologiques
Corruption	Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

Bénéficiant de la forte caution de l'ONU, le Pacte Mondial a aussitôt été appuyé par une cinquantaine de grands groupes multinationaux (dont *Shell, Nike, Dupont, Novartis, BASF, Aventis*). Aujourd'hui, plus de 1400 sociétés et organisations internationales ont adhéré au Pacte Mondial.

Le Pacte Mondial n'est pas un instrument de réglementation, mais plutôt un réseau, au cœur duquel se trouve le Bureau du Pacte et quatre organismes d'ONU: le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, l'Organisation internationale du Travail, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour le développement. C'est pour cela que certains pensent que les organisations internationales du système des Nations Unies encourageraient la régulation privée volontaire, sans suivi, ni contrôle.

Le Pacte se fonde plutôt sur la responsabilité à l'égard du public, la transparence et l'intérêt à long terme des sociétés. En janvier 2003, une disposition relative aux « Communications sur le progrès » a été introduite. Elle demande aux entreprises participantes de communiquer leur rapport annuel sur les progrès accomplis dans l'application des principes du Pacte mondial. Les entreprises ne présentant pas de « Communication sur le

progrès » pendant deux ans de suite, seront considérées comme « inactives » et signalées comme telles sur le site web du Pacte mondial.

On attend des entreprises qu'elles utilisent autant que possible des instruments de mesure tels que ceux évalués par la *Global Reporting Initiative* (GRI). Néanmoins, la forme et le contenu du rapport sont déterminés par l'entreprise elle-même.

Le manque important de contrôle sur l'activité réelle des entreprises constitue la principale faiblesse du dispositif du *Global Compact*. Certains auteurs¹⁴¹ pensent que des entreprises rejoignent *Global Compact* pour des raisons d'affichage et de manifestation n'en respectent pas les principes. Les ONG opposées à cette initiative appellent par dérision cette attitude le « *bluwashing* » par référence à la couleur bleue du logo de l'ONU. Elles y voient une soumission de l'ONU aux logiques des multinationales.

En 2002, le Sommet de Johannesburg¹⁴² fit, pour la première fois, référence à la RSE et, notamment, au rôle du *Global Reporting Initiative*. Le but consiste à uniformiser les méthodes d'élaboration des rapports des sociétés sur la durabilité et à améliorer la qualité et la crédibilité de ces rapports.

Enfin, il faut souligner la grande importance des Normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises¹⁴³ approuvées par la Sous-commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme. L'adoption de ces normes de l'ONU est un premier pas dans l'établissement d'un cadre contraignant qui obligera juridiquement les sociétés à respecter les droits de l'homme qui y sont repris.

2. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) tente aussi d'encadrer les activités des sociétés multinationales en stipulant les principes non contraignants que les Etats appliquent à leur tour. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales¹⁴⁴ font partie de la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales¹⁴⁵ qui a été adoptée en 1976 afin d'inciter le commerce entre pays membres en réglementant le comportement des sociétés multinationales. Ces Principes ont été publiés une première fois en 1976 et révisés en juin 2000. Ils contiennent des recommandations qui se rapportent à un large éventail de domaines, parmi lesquels le travail et relations professionnelles, les droits de l'homme, la protection des consommateurs, la transparence, la publication d'informations, l'environnement, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. Les entreprises sont invitées notamment à contribuer aux progrès économiques, sociaux et écologiques en vue de réaliser un développement durable.

En six ans, les Principes directeurs ont consolidé leur statut qui en fait l'un des principaux instruments au monde en matière de responsabilité des entreprises.

En juin 2006, le Conseil de l'OCDE a adopté l'outil de sensibilisation au risque destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance. Cet outil vise à aider les entreprises qui

¹⁴¹ Michèle DESCOLONGES, Bernard SAINCY, *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, *op.cit.*, p. 85.

¹⁴² *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable*, Johannesburg, Nations Unies, A/CONF.199/20**, New York, 26 août – 4 septembre 2002, <http://www.un.org/french/events/wssd>

¹⁴³ *Normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises*, Conseil Economique et Social, Sous-commission des Nations Unies de la promotion et de la protection des droits de l'homme, U.N.Doc.E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2, 2003, <http://www.unhchr.ch>

¹⁴⁴ Voir : www.oecd.org/daf/investment/guidelines

¹⁴⁵ *Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales*, OCDE, Comité de l'investissement international et des entreprises multinationales, (DAFFE/IME(2000)20), 2000, <http://www.oecd.org>

investissent dans des pays où les gouvernements ne peuvent pas ou ne veulent pas assumer leurs responsabilités.

3. La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail

L'Organisation Internationale du Travail (OIT)¹⁴⁶ est l'organisation principale pour le développement de pratiques sociales et la première à s'être intéressée à la RSE. Elle souhaitait jouer aussi un rôle important en matière d'encadrement des sociétés multinationales. Grâce à sa structure tripartite unique (gouvernements, entreprises et travailleurs), elle a adopté en 1977 à Genève la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale. Cette déclaration est le seul texte de caractère universel traitant des aspects relatifs au travail et à la protection sociale dans les sociétés multinationales. La Déclaration concerne trois domaines, à savoir l'emploi, les conditions de travail et la formation.

Dans son article 5, l'OIT indique les responsabilités que doivent assumer les multinationales : « La déclaration de principes tripartite a pour objet d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique, social ainsi qu'à minimiser et à résoudre les difficultés que leurs opérations peuvent soulever, compte tenu des résolutions des Nations Unies préconisant l'instauration d'un nouvel ordre économique international ».

L'absence de principes de mise en œuvre a affaibli considérablement la portée de ce document. Son impact dans ce domaine est resté très limité.

4. Les Normes ISO pour l'amélioration de la RSE

L'Organisation internationale de normalisation (ISO)¹⁴⁷, associant 170 pays, a été créée à la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946 afin de faciliter l'unification internationale des normes industrielles. Quoique d'application volontaire, les normes ISO sont largement respectées au niveau international par le secteur public comme par le secteur privé.

La première génération de normes ISO concernait les normes techniques (watt, cartes, etc.) et une deuxième génération sont les normes de gestion (ISO 9000 et suivantes - management de la qualité, ISO 14000 - management environnemental, OHSAS 18001 - management de la sécurité au travail).

La publication de la norme ISO 14001 en 1996 (révisée en 2004) a été d'une grande importance. Elle prescrit les exigences relatives à un système de management environnemental. Cette norme permet la certification et incite l'adoption des meilleures technologies disponibles. La norme ISO 14001 a souvent été mise en concurrence avec la norme européenne EMAS, celle-ci étant plus volontiers soutenue par les ONG et les syndicats parce que donnant dans ses processus une place aux ouvriers et aux citoyens.

Le Groupe pour la protection du consommateur dans un marché global du COPOLCO (Comité pour la politique en matière de consommation de l'ISO) a été chargé par l'ISO de présenter un rapport¹⁴⁸ sur l'intérêt d'établir une norme de responsabilité sociale des entreprises. Il a été décidé d'adopter cette norme. L'ISO s'éloigne de son mandat initial axé sur les normes techniques pour aller vers des notions de responsabilité, plus variables et moins précises. L'élaboration de la future norme ISO 26000¹⁴⁹ qui contribuera à aider des organisations de tout type à améliorer leur responsabilité sociétale, est en cours. Les quatre thématiques à traiter ont été convenues à Sydney en février 2007 :

¹⁴⁶ Voir site de l'OIT: <http://www.ilo.org>

¹⁴⁷ Voir: <http://www.iso.org>

¹⁴⁸ ISO Advisory Group on Corporate Social Responsibility, *Technical Report*, Economie Ethique, no. 7, 2003, p. 55.

¹⁴⁹ *Communiqués de presse. La future norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale marque un tournant positif*, réf. 1049, 13 février 2007, www.iso.org

- environnement;
- droits de l'homme, et relations et conditions de travail;
- gouvernance des organisations et bonnes pratiques des affaires;
- questions relatives aux consommateurs et implication auprès des communautés / développement de la société.

Il est prévu que la norme ISO 26000 soit publiée en 2008.

5. La norme sociale de la responsabilité SA 8000

Puisque les instruments de régulation internationaux ne se développent pas assez vite et notamment, n'ont pas de cohérence globale, les sociétés impliquées dans la mondialisation ont été motivées à créer de « l'institutionnalisation privée ». Elles ont construit des systèmes de référentiels de résultats (la norme SA 8000) ou de processus (la norme AA 1000).

La norme SA 8000 (*Social Accountability Standard*)¹⁵⁰ a été éditée en 1997 et révisée en 2001 à partir des recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT), de la Déclaration des droits de l'homme et de la Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant.

SA 8000 est la première norme internationale à inscrire la responsabilité sociale d'une entreprise par rapport à ses sous-traitants et ses fournisseurs, donc les effets peuvent être très bénéfiques pour les pays en développement. Il s'agit d'un standard international volontaire contrôlable par un audit des conditions sociales de lieu de travail. La norme SA 8000 garantit l'origine éthique de la production, c'est-à-dire l'absence de travail des enfants et de travail forcé, la non-discrimination, les rémunérations, les horaires etc.

Les premières à adopter SA 8000 ont été *Timberland, C&A, Carrefour, Reebok*. La norme SA 8000 est aujourd'hui critiquée puisque ceux qui la délivrent peuvent s'en tenir aux déclarations des fournisseurs sans aller vérifier sur place. Son contenu est trop général. De même, elle reprend les standards qui représentent des *minima* acceptables et non une vision sociale innovante.

Finalement, une question logique s'impose : est-ce que l'existence d'un grand nombre d'initiatives non harmonisées et de procédures de contrôle, ne joue pas contre l'efficacité de la RSE.

Il nous semble que plus les acteurs et les instruments de la RSE sont nombreux, plus la pression qui s'exerce sur les entreprises est importante. Il est de plus en plus difficile aux grandes entreprises d'ignorer leurs responsabilités. Alors que certains auteurs considèrent qu'il est nécessaire d'établir une hiérarchie claire des différents acteurs et instruments, d'autres comme le professeur Peter Drahos sont d'avis qu'« il faut laisser se multiplier les contrôles (ONG, pouvoirs publics, associations de consommateurs, etc.) sans chercher à les hiérarchiser »¹⁵¹. Sans doute, les entreprises subissent plus de pression ce qui les rend certainement plus attentives au respect de leurs engagements.

¹⁵⁰ Plus d'informations sur la norme SA 8000 sont disponibles sur le site <http://www.cepaa.org>

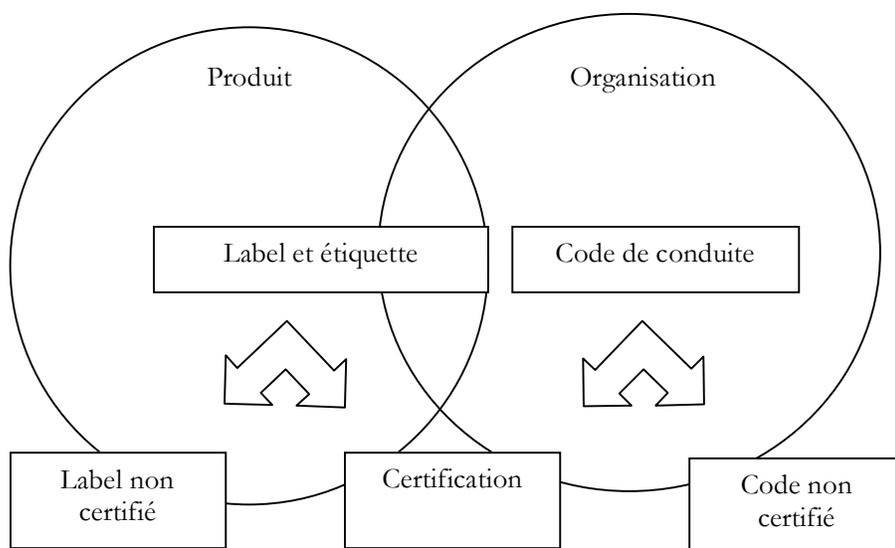
¹⁵¹ Peter F. DRAHOS, «Des contrôles multiformes», *Courrier de la planète*, Vol. 4, no. 64, 2001, <http://www.courrierdelaplanete.org/64/article3.html>

Partie III – Panorama des pratiques vers la responsabilité sociale

Le souci croissant des larges impacts d'affaire sur la société a abouti à une explosion d'instruments pour gérer, mesurer, communiquer et récompenser l'exécution de responsabilité sociale d'entreprise. Mis à part le dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes, les entreprises socialement responsables peuvent recourir à divers outils de la RSE - les codes de conduite, les labels sociaux et environnementaux ou étiquettes, les certifications, l'investissement socialement responsable.

De prime abord, il est nécessaire d'éclaircir la différence entre le code de conduite et le label social car ce sont des outils volontaires de la RSE très similaires. Alors que le code de conduite correspond à un engagement unilatéral de la société, le label social, fondé de même sur un code de conduite, est quant à lui, attribué après vérification par un tiers indépendant, dès sa mise en oeuvre sur l'endroit de fabrication. Du reste, à la différence du code de conduite, le label social recommande l'inclusion des normes fondamentales de l'OIT et une référence explicite à ceux-ci ainsi qu'à la régulation locale du travail. Dès lors, « se doter d'un code de conduite » est un développement bien plus léger que celui de la certification.

Labels, codes et certifications¹⁵²



La certification est octroyée à un produit ou à un organisme qui se conforme à des critères donnés, et dont la conformité a été vérifiée. Le processus de vérification peut varier d'une certification à l'autre et alors que certaines permettent l'auto-déclaration (ISO 14 001), d'autres exigent une vérification en partenariat avec des ONG¹⁵³. Les enjeux de la certification dans le domaine social seraient plus importants avec l'adoption, en 2008, de norme internationale de la responsabilité sociétale des organisations, ISO 26000.

A) Les codes de conduite

¹⁵² Le schéma est tiré de Corinne GENDRON, (et al.), « L'actionnariat engagé et la consommation responsable : le consumérisme politique comme outil de régulation à l'ère de la mondialisation » in Jean-Claude DUPUIS, Christian LE BAS, (sous la dir. de), *Le management responsable : Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Ed. Economica, 2005, p. 104.

¹⁵³ *Ibid.*, p. 105.

Les codes de conduite sont des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société et parfois également de ses sous-traitants et/ou fournisseurs.¹⁵⁴ Ils ont été premièrement adoptés par des sociétés victimes de boycotts et de campagnes de dénigrement telles que *Nike*. Sous la pression croissante des associations de consommateurs et d'organisations non gouvernementales, les sociétés s'accordent de plus en plus de codes de conduite, entre autres, pour diminuer les risques de réactions négatives et pour renforcer leur image.

L'entreprise doit préciser dans son code de conduite le cadre de sa démarche, et pour cela il faut que les règles soient claires pour tout le monde. L'entreprise doit, donc, dire nettement ce qu'elle veut et ce qu'elle ne veut pas. Un code de conduite est un préalable, c'est-à-dire un point de départ. Il n'a de valeur qu'une fois distribué, connu et surtout appliqué.

D'après la Commission de l'Union européenne les codes de conduite constituent des instruments innovants importants pour la promotion des droits fondamentaux de la personne et des travailleurs, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption - notamment dans les pays où les pouvoirs publics ne font pas respecter les normes minimales requises¹⁵⁵. La Commission a suggéré que les codes de conduite :

aient comme normes minimales communes de référence les conventions fondamentales de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales;
incluent des mécanismes appropriés d'évaluation et de contrôle de leur mise en œuvre ainsi qu'un système de conformité;
associent les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes concernées, y compris dans les pays en voie de développement, à leur élaboration, leur application et leur suivi;
assurent la diffusion des bonnes pratiques des entreprises européennes¹⁵⁶.

Les codes de conduite ne remplacent pas la législation et les conventions collectives, mais ils les complètent uniquement. Les principes qui figurent dans les codes de conduite sont généralement basés sur les huit conventions fondamentales de l'OIT :

- abolition du travail des enfants ;
- abolition du travail forcé ;
- égalité dans la rémunération et salaire minimum ;
- absence de discrimination ;
- horaires de travail ;
- sécurité et santé des travailleurs ;
- liberté syndicale et protection du droit syndical ;
- droit d'organisation et de négociation collective.

On peut distinguer les codes de conduite en trois catégories : 1) les codes internes aux entreprises, aux associations patronales, ceux qui sont mis en œuvre sans l'intervention de tiers ; 2) les codes qui sont rédigés par les entreprises avec la participation des syndicats, ONG ; 3) les codes élaborés par des ONG ou par des organismes indépendants.

Les codes de conduite volontaires, par exemple, s'ils sont établis sans qu'un entretien social ait eu lieu au sein de la compagnie, n'ont que peu de chances d'être efficaces. Par contre, s'ils sont élaborés dans l'encadrement

¹⁵⁴ Librement d'après *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, *op.cit.*, p. 26.

¹⁵⁵ *Communication de la Commission. La responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable*, *op.cit.*, par. §1.1, p. 18.

¹⁵⁶ *Ibid.*

de tractations sociales, avec les syndicats particulièrement, ces codes de conduite seront probablement beaucoup plus agissants.

Les systèmes de contrôle des codes de conduite sont très divers (contrôle par la compagnie elle-même, par des ONG, par des cabinets d'audit). Les syndicats réclament que des organismes de contrôle indépendants vérifient la mise en œuvre des codes.

Aujourd'hui, il n'existe aucune règle en matière d'audit des entreprises multinationales ayant ou non adopté des codes de conduite au niveau social. Rien n'a été codifié à ce sujet. Chaque entreprise, ONG ou organisme procède selon les critères de référence qu'ils ont établis. La valeur de ceux-ci varie énormément. Les auditeurs récoltent les résultats auprès des dirigeants de l'entreprise et rarement auprès des ouvriers¹⁵⁷.

La Commission européenne a invité le Forum plurilatéral sur la RSE à étudier l'efficacité et la crédibilité des codes de conduite existants et à examiner les moyens de promouvoir leur convergence au niveau européen¹⁵⁸.

B) Les labels environnementaux et sociaux

Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives dans la fabrication des biens ou des services ou encore dans le comportement des entreprises qui en sont dotés¹⁵⁹.

Mobilisée par les organisations non gouvernementales, informée par Internet, l'opinion publique a pris conscience que derrière les marques et les produits qui occupent le devant de la scène au quotidien se trouvent des entreprises avec un management, des employés, des fournisseurs, des usines...et ce mouvement-là est irréversible. Au niveau européen, a été créé le premier réseau d'acheteurs responsables, *The European Green Purchasing Network*.

Pour 70% des Européens, l'engagement d'une entreprise dans une politique de responsabilité sociale et environnementale est désormais un « critère important ou très important » lors de l'achat d'un produit/service. Les premiers critères cités sont « la santé et la sécurité des salariés » (77%), « le respect des droits de l'homme » (72%), « la sécurité de l'emploi » (70%), « le caractère non nuisible pour l'environnement » (68%), « la contribution à résoudre des problèmes sociaux » (43%) ou encore « le fait d'écouter le public et de lui répondre » (49%). Dans le même temps, 44% des Européens se disent prêts à payer plus cher des produits responsables du point de vue social et environnemental, mais 58% pensent que les entreprises ne font pas assez attention à leur responsabilité sociale et environnementale¹⁶⁰.

Une telle opinion publique au sein de la Communauté européenne a certainement contribué à l'introduction de l'Eco label européen.



¹⁵⁷ Voir plus à ce propos dans *La responsabilité sociale des entreprises et les codes de conduite. Nouveaux enjeux ou vieux débat?*, Bruxelles, La Confédération mondiale du Travail (CMT), avril 2004.

¹⁵⁸ *Communication de la Commission. La responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable*, op.cit., p. 18.

¹⁵⁹ Groupe One, *Guide de l'entreprise responsable*, Bruxelles, Ed. Labor, Tome 1, 2003, p. 126.

¹⁶⁰ Elisabeth LAVILLE, *L'entreprise verte*, Paris, Pearson Education, 2006, p. 84.

1. L'Eco label européen

Il existe en Europe et ailleurs un grand nombre de labels écologiques¹⁶¹, et on se demande pour quelle raison l'Union européenne a décidé d'instaurer son propre label. La réponse se situe dans plusieurs explications. Certains labels « verts » sont reconnus uniquement dans certains Etats. D'autres se focalisent sur certains aspects spécifiques de la qualité environnementale (comme l'efficacité énergétique, la recyclabilité ou la biodégradabilité). De nombreux labels sont apposés sur les produits par les fabricants eux-mêmes, sans vérification indépendante de la conformité du produit.

L'Eco label européen¹⁶², établi par la Commission européenne en 1993 et révisé en 2000, est un outil volontaire visant à promouvoir les produits et services respectueux de l'environnement par un logo distinctif de qualité environnementale - la Fleur. Ce label n'est apposé que sur les produits les plus écologiques de chaque groupe de produits. La Fleur est un outil qui permet aussi aux acheteurs publics d'identifier les produits verts.

Parmi les labels écologiques, seul l'Eco label européen :

- est reconnu dans toute l'Union européenne, en Norvège, au Liechtenstein et en Islande;
- est obligatoirement certifié par un organisme indépendant;
- tient compte de tous les impacts environnementaux d'un produit, depuis l'extraction des matières premières à la fin de vie (l'approche dite « du berceau à la tombe »).

Le label peut être attribué : aux producteurs et prestataires de services, aux importateurs, et aux distributeurs, pour leurs propres marques de produits écologiques. Le système couvre 23 groupes de produits et de services (sauf les denrées alimentaires, boissons et médicaments), et de nouvelles catégories sont constamment ajoutées. Les critères de l'Eco label européen visent, entre autres, la consommation d'énergie, la pollution ou encore la production de déchets.

Afin que le produit soit certifié par le logo, la Fleur doit répondre à certains critères élevés dans le domaine de l'extraction des matières premières, de ses impacts écologiques à travers la production, sa distribution, son utilisation par le consommateur, jusqu'à sa fin de vie. Alors que certains produits ont des impacts importants durant la phase de fabrication, d'autres les ont pendant leur utilisation ou quand ils sont hors d'usage. Les produits éco labellisés sont plus faciles à récupérer ou à recycler.

Le Comité de l'Union européenne pour le label écologique (CUELE) désigne l'un des organismes nationaux compétents pour coordonner la définition des critères d'un produit¹⁶³. L'Eco label européen est toutefois estimé comme peu porteur par la Commission de l'Union européenne qui en tire un bilan précaire : peu de labels accordés, et peu présent à l'esprit du grand public.

2. Les labels sociaux

Sur le plan social, la démarche des achats responsables a d'abord concerné les sociétés des secteurs du textile, du jouet et de la grande distribution, pareillement accusées de rechercher les prix les plus bas en délocalisant leur production pour la confier à des chaînes entières de sous-traitants dans les pays en développement : une pratique qui favorise l'apparition des « ateliers de misère », peu respectueux des droits de l'homme¹⁶⁴. En

¹⁶¹ A part l'Eco label européen, la Commission européenne mentionne dans sa publication *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility* les labels écologiques *Forest Stewardship Council* (FSC) et *Pan-European Forestry Certification* (PEFC).

¹⁶² Les informations sur l'Eco label européen sont disponibles sur le site <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/pdf>

¹⁶³ *Ibid.*

¹⁶⁴ Voir plus à ce propos chez Elisabeth LAVILLE, *L'entreprise verte, op. cit.*, p. 249.

réponse à cette tendance, un nombre croissant de labels sociaux ont été créés par des fabricants (labels ou marques auto-déclarés) ou des secteurs d'activités, des ONG ou des gouvernements. Il s'agit là d'une incitation du marché (plutôt que des autorités de réglementation) qui peut contribuer à un changement social positif parmi les entreprises, les détaillants et les consommateurs¹⁶⁵.

Selon le Livre vert sur la RSE, la multiplication des labels sociaux en Europe pourrait nuire à leur efficacité, car la diversité des critères utilisés et l'absence de signification claire d'un label à l'autre est source de confusion pour le consommateur¹⁶⁶.

A la différence de labels environnementaux pour lesquels il existe de nombreuses initiatives nationales (*Ecocert*, *Nordic Swan*), le label social est prévu par la loi uniquement en Belgique.

La Commission européenne a présenté dans sa publication *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*¹⁶⁷ les plus importants labels sociaux : le label social belge, le label Rugmark et *Flower Label Program*. Nous allons suivre le même ordre.

a) Le label social belge

En janvier 2002, le Parlement belge a adopté une loi par laquelle est introduit le label social volontaire. Par cette loi, il est permis aux entreprises d'utiliser des labels pour des produits dont la chaîne de fabrication respecte les huit conventions de base de l'OIT. Les entreprises qui désirent obtenir le label pour leurs produits sont dans l'obligation de donner toutes les informations demandées et preuves que leurs sous-traitants et fournisseurs respectent les conventions de l'OIT.

Ce label est octroyé par le Ministère des affaires économiques suite à un avis favorable du comité des stakeholders et cela pour une durée maximum de 3 années. La certification est confiée aux organes d'inspection qui doivent effectuer un rapport et le transmettre à ce comité¹⁶⁸.

b) Le label Rugmark

Le label Rugmark est limité à un produit (couvertures et tapis) et une région productrice (le sous-continent indien). Suite à une large campagne lancée en Allemagne, la Fondation Rugmark a été formellement établie en septembre 1994 pour décerner son label à la confection manuelle de tapis pour laquelle les enfants ne participent pas à la chaîne de fabrication. Le label certifié et individuellement numéroté de Rugmark garantit qu'aucun travail des enfants n'a été employé dans la fabrication d'un tapis ou d'une couverture et qu'une partie du prix d'achat contribue, entre autres, à l'éducation des enfants, anciens travailleurs. La Fondation Rugmark conclue les contrats avec les producteurs et les exportateurs, sur la base desquels elle perçoit des fonds qui proviennent des impôts afin de les transférer aux pays producteurs¹⁶⁹.

c) Flower Label Program

Le *Flower Label Program* a été lancé en 1998 par les deux principales associations représentant le commerce des fleurs, les syndicats et les organisations pour la protection des droits de l'Homme, afin d'assurer des conditions de travail et un environnement équitables dans le secteur de la production des fleurs. Les fermes à fleurs ont la

¹⁶⁵ Livre vert. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, *op.cit.*, 3.4 § 80, p. 21.

¹⁶⁶ *Ibid.*, 3.4 §82, p. 22.

¹⁶⁷ *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Bruxelles, 2004, p. 46.

¹⁶⁸ *CSR National Public Policies in the European Union*, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Bruxelles, 2004, p. 89.

¹⁶⁹ *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, *op.cit.*, p. 46.

responsabilité de respecter les standards réglementés qui interdisent l'utilisation des pesticides et des produits chimiques toxiques. Le contrôle est confié aux auditeurs indépendants¹⁷⁰.

La Communication de 2002¹⁷¹ indique que la Commission examinera la nécessité de prendre de nouvelles mesures au niveau communautaire afin de promouvoir le commerce juste et éthique. Concrètement, la Commission a invité le Forum plurilatéral sur la RSE à réfléchir sur la définition commune d'orientations pour des systèmes de labellisation, soutenus par les conventions fondamentales et les normes environnementales de l'OIT.

D'après *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*, il est nécessaire d'atteindre une plus grande cohérence des standards, pratiques et mesures de performance au niveau communautaire¹⁷².

C) L'investissement socialement responsable

« La manière dont nous investissons créer le monde dans lequel nous vivons ».

Amy Domini

L'investissement socialement responsable (ISR)¹⁷³ est un segment des marchés financiers qui est considéré, par beaucoup d'auteurs, comme l'un des vecteurs les plus efficaces pouvant influencer l'intégration de préoccupations sociales et sociétales dans le management des firmes. Ce phénomène commence à prendre de l'ampleur en Europe et, indirectement, oblige les entreprises cotées à modifier leur comportement en intégrant la notion de responsabilité sociale à leur stratégie afin de satisfaire aux nouvelles exigences des actionnaires et des gestionnaires de fonds¹⁷⁴.

L'histoire de l'existence des fonds éthiques n'est pas ancienne. Dubigeon y voit quatre étapes majeures :

- La première génération de l'ISR (1930-1960) était basée sur des critères d'exclusion d'ordre religieux. Le premier FSR, *Pioneer Fund*, fut créé en 1928 aux Etats-Unis par la congrégation religieuse des Quakers. Cette génération a interdit toute activité liée au tabac, à l'alcool, aux casinos, à l'armement et à la pornographie.
- La deuxième génération de l'ISR (1960-1970 aux Etats-Unis) était davantage à orientation militante, poussée par des mouvements citoyens. Les secteurs de l'armement¹⁷⁵ et de l'énergie nucléaire étaient exclus, ainsi que les sociétés localisées dans des pays qui ne respectent pas les droits de l'homme (à l'époque, l'Afrique du Sud à cause de l'apartheid).
- La troisième génération de l'ISR (à la fin des années 80, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni) recherchait un investissement dans une vision positive de l'activité. La sélection des sociétés s'effectuait à partir de critères privilégiant celles qui étaient soucieuses de leur personnel, de l'environnement et de la qualité des produits.
- La quatrième génération (années 90) voit apparaître des investissements basés sur le dialogue, aux Etats-Unis et en Europe occidentale. L'argent devient un instrument au lieu d'être une finalité. Quittant la

¹⁷⁰ *Ibid.*

¹⁷¹ *Communication de la Commission. La responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable, op.cit.*, p. 21.

¹⁷² *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Luxembourg, 2003, p. 2.

¹⁷³ Ce terme est la traduction du terme anglo-saxon *Socially Responsible Investments* (SRI), dans lequel «social» englobe toute la dimension sociale et environnementale.

¹⁷⁴ Dominique WOLFF, Fabrice MAULEON, *Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Paris, Lavoisier, 2005, p. 65.

¹⁷⁵ D'après l'Encyclopédie libre Wikipédia, le premier ISR de l'économie moderne remonte à 1971. A cette date, deux pasteurs de l'Eglise méthodiste, Luther Tyson et Jack Corbett, lancent le *Pax World Fund* pour investir dans les firmes non liées à l'armement, http://fr.wikipedia.org/wiki/Investissement_socialement_responsable

logique d'exclusion des valeurs jugées indésirables, plusieurs de ces acteurs deviennent des prestataires de services auprès des fonds et des entreprises¹⁷⁶.

Aujourd'hui on estime que les critères de l'ISR reposent sur quatre axes principaux: être rentable et faire fructifier le capital; satisfaire les clients sans risque pour la santé ou l'ordre public; avoir une gestion des ressources humaines transparente et valorisante pour les salariés directs et ceux des entreprises sous-traitantes; avoir le souci des générations futures et prouver son engagement dans le développement durable¹⁷⁷.

Les stratégies d'investissements et de placements « socialement responsables » ou « éthiques » connaissent depuis quelques années une expansion considérable. Ainsi, aux Etats-Unis, le premier marché ISR, 178,7 milliards \$ ont été investis de cette façon l'année dernière, alors qu'il y a dix ans, cette somme n'était que de 12 milliards \$. Malgré cette croissance impressionnante, la sondage a montré que 63% des sondés estiment que des critères sociaux et environnementaux ne seront jamais un facteur décisif lors de *screening* d'un investissement. Il est évident que beaucoup d'efforts et de temps seront nécessaires pour que ces critères deviennent une « obligation » aux yeux des entreprises, qui très souvent croient que ce genre d'investissements peuvent avoir un impact négatif sur leur profit¹⁷⁸.

C'est avec un retard sensible en comparaison avec les Etats-Unis que les pays européens ont commencé à appliquer le système de l'ISR. Une récente étude de l'*Eurosif*¹⁷⁹ évalue le marché européen de l'investissement socialement responsable à plus de 1000 milliards €, représentant 10-15% des encours européens tous confondus, soit une augmentation de 36% depuis le 31 décembre 2001. Ce montant est estimé par *Eurosif* entre 10% et 15% de tous les fonds gérés en Europe. L'étude présente l'importance et l'évolution de l'ISR européen dans neuf pays dont les Pays-Bas, qui sont le premier marché européen de gestion ISR (41,5 milliards € d'encours). Cependant, nous ne devons pas nous laisser abuser par un taux de croissance élevé de ces fonds, car ces derniers constituent un indicateur relatif. En réalité, les fonds éthiques ne représentent que 10% des fonds investis sur les marchés financiers aux Etats-Unis, 3% des fonds investis au Royaume-Uni et seulement 1% des fonds en Europe continentale¹⁸⁰.

Sur un plan théorique, il a longtemps été débattu des questions suivantes: l'ISR a-t-il une place légitime dans la théorie financière, ou s'agit-il d'une excroissance sous-optimale et sans fondement ? De nos jours, ce genre de questions sont de plus en plus rares, tandis que les actions concrètes en vue de promouvoir ce type de financement se font de plus en plus fréquentes.

*Eurosif*¹⁸¹ estime qu'il existe trois raisons principales qui contribuent à la forte croissance de l'ISR. Il s'agit premièrement de la crédibilité dont bénéficie de plus en plus la démarche ISR au sein de la communauté financière. Deuxièmement, les réglementations relatives aux services financiers exigent davantage de transparence sur la prise en compte des dimensions sociales, environnementales et de gouvernance. La dernière raison est l'utilisation de plus en plus courante par les gestionnaires de stratégies de dialogue et d'approches intégrées pouvant couvrir les demandes spécifiques des clients.

¹⁷⁶ Olivier DUBIGEON, *Mettre en pratique le développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable?*, *op.cit.*, pp. 136-137.

¹⁷⁷ Jacques BARRAUX, «Entreprise et bien commun. L'essor d'un mécénat de solidarité», *Les Echos*, 19 avril 2000, <http://archives.lesechos.fr/archives>

¹⁷⁸ *The 2006 Corporation Social Responsibility Forecast*, New York, Renaissance Strategy, 2006, www.renaissancestrategy.com/2006_CSR_Forecast.pdf

¹⁷⁹ *European SRI Study 2006*, Paris, European Social Investment Forum (EUROSIF), 12 septembre 2006, http://www.eurosif.org/publications/sri_studies

¹⁸⁰ Emmanuelle REYNAUD, (sous la dir. de), *Le développement durable au coeur de l'entreprise. Pour une approche transversale du développement durable*, *op. cit.*, p. 154.

¹⁸¹ EUROSIF est une association pan-européenne fondée en 2001 à but non lucratif, dont la mission est de développer l'ISR. Elle représente plus de 600 milliards d'euros d'actifs au travers de ses membres, <http://www.eurosif.org>.

Les investisseurs institutionnels présentent le *spiritus movens* de l'ISR en Europe. Un nombre significatif de fonds de pension demande aux gestionnaires d'intégrer des considérations environnementales et sociales dans la gestion de leurs actifs. Ainsi, le législateur britannique impose, à partir du 3 juillet 2000, aux fonds de pension de rendre public « dans quelle mesure des critères sociaux, environnementaux ou éthiques sont pris en considération dans la sélection, la conservation et la liquidation des investissements »¹⁸². Le législateur allemand s'est largement inspiré de l'exemple britannique lors de la réforme des retraites en 2001¹⁸³. La France a également prévu des dispositions semblables dans sa loi de juillet 2001 sur les fonds de pensions publiques¹⁸⁴.

La Suisse représente un cas particulier: dans ce pays, les banques alternatives existent depuis le milieu des années 1980 (Banque Communautaire Libre BCL, Banque Alternative BAS). On peut y placer son épargne au bénéfice de projets à vocation sociale et environnementale, et accepter des taux d'intérêt inférieurs à ceux agréés par les banques conventionnelles. La Banque Alternative BAS, dont le volume des dépôts augmente en moyenne de 25% annuellement, ne participe pas aux activités boursières, la spéculation financière tendant selon elle à priver l'économie réelle du capital dont elle a besoin. Ainsi la grande majorité des crédits de la *BAS* sont des hypothèques¹⁸⁵.

La récente initiative de la Revue Durable, dont le but est d'améliorer la finance éthique, nous semble intéressante. Cette revue a lancé l'idée d'une étiquette CO2 pour les titres et les fonds de placement sur le modèle des étiquettes Energie obligatoires pour les voitures ou les réfrigérateurs. L'agence de notation sociale et environnementale Centre Info et la banque Pictet ont élaboré une méthode d'évaluation des sociétés qui rend cette innovation possible, et dont l'impact sur les émissions de gaz à effet de serre pourrait être significatif. A Genève, les différents fonds de placement Ethos utilisent déjà cette nouvelle méthode¹⁸⁶.

L'importante et rapide croissance de l'ISR exige que l'on détermine de manière fiable si une entreprise applique réellement les principes du concept de la RSE, car cela est la condition nécessaire à ce type de financement. Les grandes entreprises, lors de l'exécution des rapports concernant le degré d'application de ce concept, recourent à des audits renommés, tels que *Dow Jones Group Index*, *FTSE4Good*; cette même « tâche » est également effectuée par les fonds d'ISR eux-mêmes. Sur la base de rapports différents et grâce à la méthode dite de l'analyse croisée, on est vraisemblablement en mesure de déterminer au mieux si une entreprise concrète est déjà aujourd'hui « responsable », et si ce critère figure dans son projet d'investissement. En Suisse, les sociétés publient ces informations de façon volontaire. Dans l'étude de janvier 2006, il ressortait que 67% des sociétés analysées publiaient de l'information environnementale et sociale.¹⁸⁷

Cependant, il existe également des exemples qui doivent nous interpeler. Ces dernières années, le monde de la finance a fortement été secoué par le retournement de la conjoncture économique et boursière. En parallèle, les différentes affaires *Enron*, *Worldcom* et plus récemment *Parmalat* ont montré les limites du système actuel et semé le doute sur l'objectivité de la communication externe des entreprises et sur les méthodes troubles de certains analystes et banques d'investissement. Dans le même temps, l'opinion publique est devenue beaucoup plus sensible aux questions relatives à l'environnement. Un sondage réalisé pour le compte de *l'Expansion* montrait que le premier risque perçu par les dirigeants européens n'est ni la panique financière, ni même les grèves, mais, pour 54% d'entre eux, ce sont les mouvements d'opinion.¹⁸⁸ Sur ce point, l'exemple de la compagnie *Nike* est tout à fait significatif : malgré la conjoncture économique favorable aux Etats-Unis, lors

¹⁸² *The Occupational Pension Schemes, Amendment Regulation 1999*, Statutory Instrument 1999 no. 1849.

¹⁸³ *CSR National public policies in the European Union*, *op.cit.*, p. 14.

¹⁸⁴ *Ibid.*, p. 20.

¹⁸⁵ Voir : <http://www.epifinance.com>

¹⁸⁶ « Evaluer les entreprises avec des critères écologiques et sociaux fondamentaux », *La Revue Durable*, no. 22, 24 octobre 2006, p. 61.

¹⁸⁷ *Reporting environnemental et social des sociétés suisses*, *op.cit.*, p. 3.

¹⁸⁸ Les résultats du sondage sont tirés de Charls J. FOMBRUN, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

de la décennie dernière, cette entreprise a vu le prix de ses actions passer de 76\$ à moins de 28\$ en trois ans. Les causes sont multiples mais certainement pas déconnectées des attaques répétées des ONG dont *Nike* a été la cible¹⁸⁹.

Ce cas-ci, ainsi que d'autres cas, montrent que l'activisme des fonds éthiques et la publicité faite par les agences entretiennent un climat que les entreprises auraient tort de négliger. D'après Loosdregt « la crédibilité de la société repose sur le parler vrai. Rien n'est plus dangereux que de forger une image de l'entreprise qui ne soit pas le reflet de sa réalité »¹⁹⁰.

Dans la réalisation de tout projet selon les critères de l'ISR, il est possible de distinguer les deux catégories de stakeholders: la première est constituée de stakeholders qui s'occupent des questions de RSE uniquement si leurs dépenses augmentent ou si les résultats de leur commerce subissent des préjudices. Ils n'ont donc pas de véritable intérêt dans la RSE, et leurs réactions/actions manifestes ne représentent que du marketing ou des tentatives d'éviter les dommages, ou *a posteriori*, de les assainir. Cette catégorie de stakeholders ne devrait pas passer à travers le filtre de l'ISR screening¹⁹¹. La deuxième catégorie de stakeholders est constituée de ceux qui assument réellement leurs responsabilités et qui sont prêts à en faire preuve dans la pratique lors de leurs interactions avec les autres stakeholders.

Il existe 3 approches principales dans le processus de décision de l'ISR :

- investir dans des entreprises qui démontrent un degré élevé de responsabilité et qui aspirent à des standards élevés (**positive screening**);
- éviter d'investir dans des secteurs industriels spécifiques comme le tabac ou l'armement, ou dans des entreprises ayant un type de gestion irresponsable (**negative screening**);
- l'**activisme « actionnarial »** (acheter ou conserver un titre et faire pression sur la société, soit par exercice des droits de vote en assemblées générales, soit par un dialogue direct avec les sociétés dans lesquelles ils investissent).

Lors de l'évaluation des performances des entreprises, les fonds reposent sur des informations extra-financières. Celles-ci sont un critère relativement nouveau et leur structure est peu formalisée. Toutefois, avec l'application de la méthode de GRI, la codification de ces éléments est de plus en plus de grande qualité, ce qui rend *ipso facto* possible de meilleures évaluations. Nous pouvons distinguer deux approches dans le traitement des informations:

- (1) l'approche par le *stakeholder management* est une analyse des relations de la société avec les stakeholders. Dans ce cas, l'agence peut définir et évaluer autant de performances qu'elle définit de stakeholders, et
- (2) l'approche du *Triple Bottom Line* repose sur la poursuite conjointe de trois objectifs : efficacité économique, cohésion sociale et intégration environnementale, par opposition au *bottom line* purement économique.

Selon l'avis de *Novethic*¹⁹², il existe aussi d'autres méthodes d'analyse, dont le choix dépend de l'expérience des agences, de la spécificité des entreprises ou des exigences du fonds d'investissement. Ces méthodes sont :

- l'analyse extra-financière dans une « approche d'évitement » s'appuie sur l'utilisation de critères d'exclusion définis soit par l'agence elle-même, soit par les clients. Ces critères d'exclusion peuvent aussi bien concerner

¹⁸⁹ Franck SEURET, « Nike bouge sous la pression », *Alternatives économiques*, no 189, février 2001, pp. 52-54.

¹⁹⁰ Henry-Benoît LOOSDREGT, *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise. Guide pratique à l'usage des dirigeants, op.cit.*, pp. 44-46.

¹⁹¹ Voir plus à ce propos chez Jean B. Mc GUIRE, (et. al.), « Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance », *Accademy of Management Journal*, Vol. 31, no. 4, 1988, pp. 854-872.

¹⁹² *Novethic*, un centre de recherche et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable, créée en avril 2001, est une filiale de la Caisse des dépôts. *Novethic* s'adresse prioritairement aux investisseurs, aux acteurs de l'entreprise, aux parties prenantes, aux universitaires et aux chercheurs. Plus de détails sont disponibles sur le lien http://www.novethic.fr/novethic/site/novethic/nov_presentation.jsp

des secteurs d'activité controversés tels que le tabac, l'armement, l'alcool, la pornographie, le nucléaire etc...que des pratiques jugées non responsables telles que le travail des enfants, les tests sur les animaux, l'utilisation de pesticides, etc.;

- l'analyse extra-financière dans une « approche de performance » s'effectue à partir de la définition de critères de sélection positifs, établis par l'agence ou par ces clients. Elle a, dans ce cas, pour ambition d'identifier les sources de superperformances financières à moyen et long terme des valeurs étudiées;

- l'analyse sociétale dans une « approche risques et opportunités » a pour objectif de fournir aux gérants de fonds d'investissement une vue complète des risques et des opportunités extra-financiers que présentent les entreprises dont ils détiennent des titres. L'analyse sociétale a pour objectif de traduire les impact des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance sur la performance financière de l'entreprise à court, moyen et long terme.

En mai 2000, la Commission européenne a organisé la première conférence européenne sur le thème de l'investissement selon la triple approche en Europe. Le Livre vert sur la RSE consacre une partie prépondérante à ce sujet. « Des politiques responsables dans le domaine social et celui de la protection de l'environnement sont pour les investisseurs une indication fiable d'une bonne gestion interne et externe. Elles contribuent à minimiser les risques en anticipant et prévenant les crises susceptibles de nuire à la réputation de l'entreprise et de provoquer une chute spectaculaire du prix des actions. » (§84). On souligne ensuite l'importance des indicateurs et des outils de sélection des agences. « Il est cependant nécessaire d'assurer une plus grande convergence des indicateurs conçus par les entreprises et des critères utilisés par les analystes pour évaluer les performances sociales et environnementales de celles-ci. En outre, le manque de transparence caractérisant les méthodes d'évaluation employées par les agences de sélection pourrait aussi dissuader les grands investisseurs de s'orienter massivement vers l'investissement socialement responsable. Il convient donc de progresser encore sur la voie de la normalisation, de l'harmonisation et de la transparence des outils et instruments de sélection des agences» (87).

La Commission de l'UE, dans le cadre de sa Stratégie pour promouvoir la RSE, constate: « Afin de sensibiliser à l'ISR, plusieurs États membres ont déjà adopté des législations exigeant des fonds de pension qu'ils révèlent comment ils tiennent éventuellement compte de facteurs sociaux, environnementaux et éthiques dans leurs décisions d'investissement. Bien que ces législations n'obligent pas les administrateurs de fonds de pension à adopter des politiques d'ISR, elles accroissent la transparence dans ce domaine. Puisque les fonds de pension commencent à exiger plus d'informations des entreprises dans lesquelles ils investissent, celles-ci comprennent l'intérêt à publier des données sur leurs performances sociales et environnementales »¹⁹³.

Sur la base des recommandations de la Commission de l'Union européenne et de la communication mentionnée préalablement, une première norme a été établie en vue des analyses dans les domaines de la RSE et de l'ISR. Il s'agit de la Norme de Qualité Volontaire pour les Agences de Recherche sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (CSRR-QS 1.0). La première version de cette Norme de Qualité a été approuvée le 24 octobre 2003. Elle a fait l'objet d'une période pilote et a été mise à jour le 30 septembre 2005. La présente version, CSRR-QS 2.0¹⁹⁴, a été approuvée le 31 mars 2006. C'est la première norme de qualité en matière de RSE et d'analyse dans le champ de l'ISR qui ait été élaborée et développée au niveau du secteur.

Cette Norme a pour objectif:

- d'améliorer les systèmes de gestion de la qualité;
- de promouvoir la transparence;
- de faciliter les procédures de contrôle et d'assurance;
- de constituer une base pour d'autres procédures de contrôle et de vérification.

¹⁹³ *Communication de la Commission. La responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable, op.cit.*, p. 21.

¹⁹⁴ Voir: http://www.csrr-qs.org/pdf/CSRR_QS_2_0_French.pdf

Cette Norme recouvre les fonctions des Groupes de recherche sur la RSE, dont le travail peut inclure la collecte de données sur la RSE et les activités en matière d'ISR, à savoir la recherche, l'analyse, l'évaluation, l'établissement de barèmes, les procédures de sélection et l'évaluation des risques et opportunités, ainsi que tous les produits, processus, procédures de travail et services associés et le *reporting* final sur les résultats de ces activités aux clients et à d'autres acteurs ou intéressés.

Lors de l'analyse, les critères suivants sont pris en considération:

(1) sources indépendantes, (2) opérations mondiales, (3) conformité au-delà de la loi et des exigences juridiques, (4) aspects sociaux et environnementaux, (5) équilibre, (6) pertinence, (7) cohérence/comparabilité, (8) participation des parties prenantes, (9) actualité des évaluations, (10) transparence et (11) amélioration continue.

En 2006, une nouvelle initiative de l'ONU a été promue: il s'agit des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI)¹⁹⁵. A cette occasion, Georg Kell, qui est à la tête de *Global Compact*, a déclaré: «L'application de ces principes peut représenter un tournant dans nos efforts de baser le commerce global sur des valeurs universelles afin de réaliser une économie globale beaucoup plus durable».¹⁹⁶ Ces principes reposent sur l'expérience et les stratégies de l'ISR qui se sont imposées dans la pratique. Les Principes pour l'Investissement Responsable sont un ensemble d'engagements volontaires qui s'adresse au secteur des services financiers et incite les investisseurs à intégrer les problématiques environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) dans la gestion des portefeuilles d'investissement. Les PRI marquent la reconnaissance de l'ISR à l'échelle mondiale. Selon eux, les fonds d'investissement et les créanciers doivent:

- intégrer les problématiques ESG dans l'analyse et les décisions d'investissement;
- intégrer les questions ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaires;
- demander les informations relatives à ces questions aux entités dans lesquelles a lieu l'investissement;
- assurer la promotion et la diffusion de ces principes dans l'industrie de l'investissement;
- travailler ensemble pour accroître l'efficacité dans leur mise en application;
- rendre compte des activités et des progrès dans cette mise en oeuvre.

En plus de ces six principes, 35 activités différentes susceptibles de servir aux investisseurs institutionnels sont prévues afin de réaliser dans la pratique un investissement responsable. Aucune sanction n'est prévue par le PIP, car l'application du principe se fait sur une base volontaire. Cet ensemble de principes constitue un appel à agir dans un sens particulier, et non une liste prescriptive qu'il faut à tout prix mettre en oeuvre. C'est un appel à la coopération, à l'innovation et à l'apprentissage par l'action (*learning by doing*).

Lors de l'inauguration de ces principes, le Secrétaire général Kofi Annan a rappelé que l'ONU se doit de respecter ses propres recommandations et a confirmé qu'elle devenait signataire des PRI¹⁹⁷.

Enfin, on peut constater que l'ISR représente encore une modeste partie du marché. La raison est imputable au fait que les critères extra-financiers, typiques de l'ISR, n'ont pas toujours une influence positive sur les effets financiers des investissements concrets. Toutefois, l'importance de l'ISR ne doit pas être sous-estimée, car en perspective, il pourrait devenir un modèle pour d'autres sortes d'investissement.

¹⁹⁵ Voir: <http://www.unpri.org/principles>

¹⁹⁶ Bill BAUE, « United Nations Endorses SRI Strategies in Launching Principles for Responsible Investment », *Sustainability Investment News*, 2 May 2006, <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1994.html>

¹⁹⁷ UN *Joint Staff Pension Fund* dispose de \$30 billions en actifs. Dans le passé l'ONU a été critiquée pour ne pas avoir participé à l'application de l'ISR.

Voici des scénarios possibles de développement de l'ISR dans le futur:

- le scénario de la régression: ce scénario, pessimiste, suppose que l'ISR ne se diffuse pas, et que ses modèles ou ses aspirations ne sont pas reprises par la finance traditionnelle. Seul demeure l'investissement ISR éthique. La probabilité de ce scénario - faible;
- le scénario de la niche de marché: l'ISR se développe mais il atteint à terme un palier dans sa configuration actuelle (inférieur à 10% de l'ensemble des actifs financiers). La probabilité de ce scénario - élevée;
- le scénario de la convergence: le rapprochement entre finance traditionnelle et ISR s'opère progressivement sous l'effet de multiples leviers. La probabilité de ce scénario - élevée;
- le scénario de la radicalisation: il est à prendre en considération en cas de crises et de ruptures majeures, environnementales, sociales et sanitaires au niveau planétaire. Ce scénario passe alors par une remise en cause du système capitaliste et des marchés financiers dans leurs équilibres actuels. La probabilité de ce scénario - faible¹⁹⁸.

D) Reporting et audit en RSE

Etant donné que la RSE devient « à la mode », de plus en plus de parties intéressées (tout particulièrement les investisseurs) éprouvent le besoin d'obtenir de l'entreprise concernée une information validée, encore mieux certifiée par un tiers indépendant. Par le passé, certaines entreprises n'ont pas hésité en effet à diffuser des informations environnementales erronées ou fallacieuses¹⁹⁹.

A notre époque, les informations circulent instantanément. Ceci renforce une demande de plus en plus grande pour une information en temps réel, disponible et permettant les comparaisons concernant les opérations menées par la société et sa performance globale. Il est certain que les statistiques classiques ne permettent pas de comprendre toutes les modalités de l'activité d'une société. Les parties prenantes réclament le droit de savoir comment la société conduit son activité. Elles demandent à celle-ci d'expliquer et de justifier ses actes, les impacts de son activité sur les champs économiques, sociaux et environnementaux, ses risques et dépendances dans l'exercice de sa responsabilité, sa conformité aux règles en vigueur. En bref, elles réclament leur droit de participer aux décisions qui concernent leur vie et leur destinée.

Le système de *reporting* est passé par une évolution importante et relativement rapide. A la fin des années septante se développe un *reporting* sur l'environnement, la santé et la défense au travail, comme complément au traditionnel bilan annuel de l'entreprise. Fin quatre-vingt-dix, avec l'adoption de l'accès au *Triple Bottom Line*, les indicateurs sociaux et éthiques commencent à être pris en compte d'une manière plus importante et cela en marge des indicateurs environnementaux. De cette manière, un progrès significatif est effectué afin de montrer toute la transparence de l'activité des compagnies et ainsi permettre un dialogue plus structuré avec les différentes parties prenantes.

Le Livre vert sur la RSE souligne l'importance du *reporting* pour les pays membres et a favorisé son développement ultérieur. Dans son §67 est mentionné « qu'en 1998, le Groupe d'experts de haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles, créé à la demande du Conseil européen, a invité les entreprises de plus de 1000 salariés à publier de leur propre initiative un „rapport sur la gestion du changement“, autrement dit un rapport annuel sur les conditions d'emploi et de travail ».

En mai 2001, la Commission européenne a adopté la recommandation²⁰⁰ visant à prendre en considération les aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés, du point de vue à la fois de

¹⁹⁸ César De BRITO, (et al.), *L'investissement socialement responsable, op.cit.*, p. 292.

¹⁹⁹ Plus de détails sont disponibles chez Alain MIKOL, «Pourquoi les sociétés choisissent-elles de communiquer sur l'environnement?», *Revue française de Gestion*, no. 337, octobre 2001, pp. 129-151.

²⁰⁰ *Recommandation de la Commission européenne sur les aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés*, C(2001)453/CE, Journal officiel L 156, 13 mai 2001.

l'inscription comptable, de l'évaluation et de la publication d'information. Ce texte clarifie les règles comptables et indique comment améliorer la qualité, la transparence et la comparabilité des données relatives à l'environnement figurant dans les comptes et rapports annuels des entreprises.

A l'image de la diversité de leur approche à l'égard de la RSE, les entreprises ont différentes manières de considérer le système du *reporting*. Certaines publient sans grand enthousiasme les informations concernant leurs activités, d'autres se montrent très « ouvertes » à ce sujet. Le contenu de chaque rapport dépend de l'objectif que s'est fixé l'entreprise lors de sa conception, du nombre et du genre des données en question, de la structure des stakeholders auxquels il est destiné. Si ce fait est placé dans un contexte plus large (le nombre d'entreprises par pays fois le nombre de pays), on peut logiquement conclure qu'il est quasiment impossible d'évaluer les bonnes et les mauvaises pratiques sans critères et indicateurs communs. D'autre part, la réalité sociale ne peut pas être facilement réduite à des indicateurs, qu'ils soient chiffrés ou qualitatifs. Face à ces problèmes, l'Union européenne a établi un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS).

Outre les systèmes EMAS et *Global Reporting Initiative* (GRI), qui seront l'objet d'une analyse détaillée, nous mentionnons que les normes suivantes sont également utilisées : les normes ISO 14000 (environnement), SA 8000 (droits sociaux), ISO 9000 (qualité), EFQM et ISO CR MSS (normes de gestion de qualité), ILO-OSH 2001 (santé/sécurité au travail), OHSAS 18001 (risques/accidents).

1. Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS)

L'Union européenne a créé en 1993, le système de gestion de l'environnement et d'audit environnemental (*Eco-Management and Audit Scheme*) - EMAS²⁰¹, comme un programme de gestion environnementale volontaire, basé sur des lignes et des principes harmonisés dans toute l'Europe unie et ouvert à toutes les entreprises ou organisations opérant au sein de l'Union européenne quels que soient leur taille et secteur d'activité. Puisque il n'existait aucun standard environnemental international, l'Union européenne définissait toutes les étapes d'un système de gestion de l'environnement, de sa mise en application à sa vérification. L'EMAS est entré en vigueur en avril 1995.

Contrairement à ISO 9000 ou ISO 14 001, EMAS se base sur une régulation européenne. Le Livre vert sur la RSE présente l'EMAS comme une approche autorisant une collaboration des pouvoirs publics et des entreprises²⁰². Il est important de mentionner qu'EMAS ne remplace pas la législation ou les normes techniques (nationales ou européennes) existantes en matière d'environnement. En effet, l'inscription au programme EMAS demande à l'entreprise qu'elle adopte une politique relative à l'environnement contenant certains engagements. A la fois le respect de toute législation environnementale applicable et la réalisation d'améliorations constantes au niveau de la performance en matière d'environnement sont souhaités. Ce système est très rapidement adopté et le nombre d'entreprises qui ont commencé à l'appliquer a crû considérablement. Cette tendance est illustrée par un graphique dans l'Annexe 3.

L'objectif principal d'EMAS est de promouvoir l'amélioration de la performance en matière d'environnement de toutes les entreprises, en les engageant à évaluer et à fournir les informations pertinentes aux publics et leurs parties prenantes. Cet objectif est réalisé par :

²⁰¹ *Règlement (CEE) no. 1836/93 du Conseil*, OJ L 168/1, connu sous le nom de l'EMAS, a été officiellement adopté en juin 1993 et est entrée en vigueur en avril 1995. Comme un règlement de l'Union européenne, l'EMAS est directement applicable loi, et tous les États membres sont tenus de l'adopter.

²⁰² «Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) ISO 9000 est une autre approche facilitant la responsabilité sociale des entreprises. Celui-ci encourage les employeurs à mettre en place de leur propre initiative, à l'échelle d'un site ou de l'entreprise, des systèmes de management environnemental et d'audit promouvant une amélioration continue des performances en matière de l'environnement. Leurs objectifs de protection de l'environnement sont rendus publics et validés par des organismes accrédités », *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, *op.cit.*, p. 12.

- l'établissement et la mise en œuvre par les organisations de systèmes de management environnementaux;
- l'évaluation objective et périodique de ces systèmes;
- la formation et la participation active du personnel des organisations;
- l'information du public et des autres parties intéressées.

Toute organisation qui souhaite participer au système doit:

- adopter une politique environnementale définissant les objectifs et les principes d'action à l'égard de l'environnement;
- effectuer une analyse environnementale de ses activités, produits et services (tel qu'indiqué aux annexes VII et VI du règlement no. 1836/93);
- mettre en œuvre un système de management environnemental (selon l'annexe I);
- effectuer régulièrement un audit environnemental (selon les exigences établies à l'annexe II) et faire une déclaration environnementale qui comprend: une description de l'organisation, ainsi que de ses activités, produits et services; sa politique environnementale et son système de management environnemental; une description de ses impacts environnementaux; des objectifs par rapport aux impacts; les résultats environnementaux et la date de la déclaration. Cette déclaration doit être validée par un vérificateur environnemental dont le nom et le numéro doivent apparaître dans la déclaration;
- enregistrer la déclaration validée auprès de l'organisme compétent de l'État membre;
- mettre la déclaration à disposition du public.

Chaque Etat membre établit un système d'agrément des vérificateurs environnementaux indépendants et de supervision de leurs activités. Tous les organismes d'accréditation des Etats membres collaborent mutuellement et suggèrent des orientations relatives à l'agrément, à la compétence et à la supervision des vérificateurs.

Les organisations peuvent être enregistrées au système EMAS à condition qu'elles :

- aient fourni à ces organismes une déclaration environnementale validée;
- aient versé les droits d'enregistrement si nécessaire;
- aient fourni un formulaire avec les informations recueillies à l'annexe VIII;
- remplissent toutes les exigences prévues par le règlement.

Les organismes compétents peuvent accepter l'enregistrement comme provisoire ou définitif. Dans le cas où l'organisation ne respecte pas les dispositions prévues, la demande d'enregistrement sera refusée. Dans le cas où l'organisation désire prolonger son statut dans le cadre de l'EMAS, elle doit :

- faire vérifier les éléments requis pour l'enregistrement sur une période ne dépassant pas les 36 mois et les informations contenues dans la déclaration sur une période de 12 mois;
- transmettre les mises à jour validées, à l'organisme compétent et les mettre à disposition du public.

Le répertoire des vérificateurs environnementaux et des organisations inscrites est tenu par la Commission européenne. Toutes les informations sont à disposition du public. Les États membres se doivent de promouvoir l'EMAS afin que le plus grand nombre de gens soient informés de l'utilité qu'il apporte. La Commission, ayant souscrit au programme EMAS²⁰³, a également ce devoir-là, mais au niveau communautaire.

Pour donner un bon exemple de l'implantation au niveau national, l'indice social danois est mentionné dans le Livre vert, un outil d'autoévaluation conçu par le Ministère danois des affaires sociales, permettant de

²⁰³ La Commission de l'Union européenne a annoncé sa décision de souscrire au programme EMAS dans sa Communication *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, *op.cit.*, p. 30.

déterminer dans quelle mesure une entreprise assume ses responsabilités sociales. Exprimé sous la forme d'un chiffre allant de 0 à 100, cet indice indique aisément aux salariés et aux parties prenantes externes d'une entreprise, quel est le niveau de responsabilité sociale de celle-ci (§69). Il est également mentionné l'exemple de la France, qui est le premier pays européen à avoir introduit, dès 2001, une obligation de reporting environnemental et social par la loi relative aux Nouvelles réglementations économiques (NRE). Elle a imposé, via l'article 64, aux compagnies cotées, d'intégrer dans leurs comptes annuels les « conséquences sociales et environnementales » de leurs activités. D'autres pays comme les Pays-Bas, le Danemark et la Norvège ont des démarches similaires bien que plus sectorielles²⁰⁴.

Après une période de cinq années, comme cela a été prévu lors de son approbation, le système EMAS a été révisé pour finalement être appliqué depuis 2001 à tous les secteurs de l'économie, incluant les services publics et privés et d'autres formes d'organisations²⁰⁵. De plus, le système EMAS révisé reconnaît à présent la norme ISO 14001. En 2001, les caractéristiques suivantes ont été ajoutées à la nouvelle version d'EMAS :

1. EMAS est maintenant accessible à tous les secteurs de l'activité économique et toutes les organisations quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.
 2. La complémentarité avec ISO 14001 a augmenté considérablement : la plupart des exigences des deux référentiels sont communes; la différence est relative à l'obligation faite à l'entreprise de publier une déclaration environnementale validée. Toute entreprise certifiée EMAS reçoit automatiquement ISO14001. Une entreprise certifiée ISO14001 peut relativement facilement s'enregistrer auprès de l'EMAS, si elle désire affirmer la force de ses engagements.
 3. Un logo adapté de l'EMAS permet aux organisations de faire de la publicité, au sujet de leur participation à l'EMAS, de manière plus efficace. Cependant ce logo ne peut pas être utilisé pour des produits ou leurs emballages, ni dans un but de comparaison à d'autres produits.
 4. L'implication des employés dans la mise en oeuvre de l'EMAS.
 5. Le renforcement du rôle de la déclaration environnementale afin d'augmenter la transparence de la communication entre les organisations certifiées, leurs parties prenantes et le public.
 6. La souplesse de mises à jour de la déclaration environnementale pour les PME/PMI.
- Depuis cette révision, les points 1 à 4 de la procédure d'évaluation sont considérablement communs à la certification ISO 14001. Les points 5 et 6 sont spécifiques à l'EMAS.

Au-dessous, nous présentons les trois versions du logo d'EMAS:

Logo version 1



Logo version 2



Logo version 3



²⁰⁴ GROUPE ONE, *Guide de l'entreprise responsable, op.cit.*, p. 90.

²⁰⁵ Règlement du Parlement européen et du Conseil 761/2001 permettant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS), JO L 114, 24 avril 2001. Par ce fait le Règlement 1836/93 est abrogé.

Les logos version 1 et 2 peuvent être utilisés uniquement par les organisations inscrites au registre qui sont obligées de mentionner leur numéro d'enregistrement. Le logo version 3 à caractère promotionnel/informatif peut être utilisé par des entreprises non enregistrées.

Pour terminer il est nécessaire de mentionner un problème pratique, lié à l'application du système EMAS. Selon certains avis, les entreprises de petite taille sont découragées d'entrer dans ce système à cause du coût élevé lié à l'implantation de ce système de gestion environnementale²⁰⁶. Néanmoins, l'État assure une prise en charge importante de ces coûts et les entreprises bénéficient ainsi d'un financement public. Par exemple, les aides de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) finance jusqu'à 70% des pré-diagnostic environnementaux (état des lieux, sensibilisation, identification des enjeux ou interventions simples) avec un plafond de 2 300 €. Elle finance également jusqu'à 50% des diagnostics (analyse approfondie) avec un plafond de 30 000 € et des accompagnements à la mise en place d'un système de management environnemental selon ISO 14001 ou EMAS, avec un plafond de 30 000 € (ACFCI, 2002a)²⁰⁷.

Il n'y a pas de doute sur le fait que la révision de 2001 a largement amélioré l'efficacité du système EMAS. Cependant il existe de nouvelles propositions qui pourraient contribuer à l'améliorer encore.

Selon notre avis, certaines des propositions d'amélioration de la Loi française sur les Nouvelles réglementations économiques du Forum citoyen pour la responsabilité sociale des entreprises²⁰⁸ (regroupement d'ONG et d'organisations syndicales françaises) sont acceptables et peuvent trouver un champ d'application également au niveau européen. C'est avant tout des propositions : pour accorder aux données sociales et environnementales le même statut juridique qu'aux données financières et prévoir des sanctions contre les contrevenants.



2. *Global Reporting Initiative (GRI)*

Global Reporting Initiative (GRI) est une initiative internationale dont l'importance croît avec cette nouvelle tendance, qui est d'introduire le principe de la transparence dans toutes les compagnies, tout particulièrement dans les compagnies multinationales. Beaucoup de chefs d'entreprises, par habitude, essayent d'éviter de présenter les points faibles ou d'occulter les problèmes. Si les données dans les rapports ne sont pas fiables et par le fait que les rapports ne s'établissent pas selon des méthodes standardisées, il est par conséquent pratiquement impossible d'établir des comparaisons sur plusieurs années pour une entreprise, et encore moins entre différentes compagnies. En conséquence, cela devenait de plus en plus clair qu'il fallait créer un système unique de *reporting* à l'échelle mondiale.

L'organisation non gouvernementale américaine *Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)*²⁰⁹ a parmi les premières compris l'importance de cette question et a pris l'initiative de former un système global de *reporting*, grâce auquel des règles précises seraient établies. Le CERES fut créé en 1988 par le *Social Investment Forum*, une association d'investisseurs socialement responsables. Le CERES développa, en 1989, le fameux

²⁰⁶ Audit de vérification EMAS seul (coût moyen) : pour une entité ISO 14001 : entre 3 050 € et 5 340 €; pour une entité non ISO 14001: entre 6 100 € et 9 150 €. Audit conjoint ISO 14001 / EMAS (coût moyen) : pour une entité non ISO 14001 : entre 7 600 € et 11 400 € soit, 2 à 1,4 fois le coût d'un audit de certification ISO 14001. Audit de suivi environ 1/3 des audits initiaux. Audit de renouvellement environ 2/3 des audits initiaux. Les données sont tirées d'Emmanuelle CHAMPION, (et al.), *Rapports RSE internationaux et supranationaux*, Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, 13 décembre 2002, p. 25.

²⁰⁷ *Ibid.*

²⁰⁸ Voir: <http://www.coordinationsud.org/spip.php?article1348>

²⁰⁹ Voir: <http://www.ceres.org>

code de conduite, les Principes Valdez (renommés plus tard les Principes CERES). Aujourd'hui, septante compagnies sont restées fidèles et appliquent encore les Principes CERES.

Lancée en 1997 par le CERES, la *Global Reporting Initiative* (GRI) a été jusqu'en 2002 un projet sous l'auspice du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Aujourd'hui, elle est une organisation indépendante avec son siège à Amsterdam. Ses membres sont entre autres: *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), *New Economic Foundation* (NEF), *Council on Economic Priorities* (CEP, aujourd'hui *Center for Responsibility in Business*) et d'autres.

La *Global Reporting Initiative* (GRI) est une initiative internationale à laquelle participent de nombreuses entreprises et des parties prenantes comme sont les syndicats, les ONG, les administrations publiques, les professionnels de la comptabilité, les organisations multilatérales, les universités. Le concept de la GRI repose sur le processus de consultation de toutes les parties prenantes. Son objectif est d'élaborer et de diffuser des *lignes directrices* pour aider les entreprises à produire, si elles le souhaitent, des rapports dans lesquels elles peuvent présenter des données concernant des dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités d'une façon fiable et nouvelle.

Le développement de la GRI est très dynamique. Déjà, en l'an 1999, est publié le projet sur les *lignes directrices* qui a été aussitôt appliqué par vingt entreprises. L'année suivante ce projet a été officialisé, recevant l'appellation « G1 ». Le nombre d'entreprises qui utilise le système de la GRI ne cesse de croître et sur la base d'expériences et de suggestions acquises, une nouvelle génération des *lignes directrices* est publiée en 2002, plus connu sous le nom de « G2 », pour qu'une nouvelle révision soit initiée dès 2004. Le 6 octobre 2006, un nouveau set des *lignes directrices* de troisième génération – « G3 »²¹⁰ est officiellement inauguré, à Amsterdam, pendant la conférence annuelle de la GRI. Durant cette conférence, deux des plus importantes initiatives internationales, le *Global Compact* et la GRI, se sont mises d'accord autour d'une stratégie commune. A cette occasion le représentant de CERES Robert Massie a déclaré: « La GRI est instrument, puissant, basé sur les principes de la transparence. Ces principes permettent à chacun de comprendre, intellectuellement et moralement, d'assumer une part de responsabilité lors de décisions concernant la sélection des choix à disposition avec lesquels nous nous confrontons aujourd'hui et que nous allons rencontrer demain »²¹¹. Georg Kell, le Directeur exécutif du *Global Compact*, a souligné le caractère naturel de la synergie entre le *Global Compact* et la GRI et que cette alliance nouvelle doit contribuer à la consolidation et l'harmonisation des instruments existants, ainsi qu'à rendre leur application plus efficace à une échelle globale. De nos jours plus de 3000 compagnies dans plus de 100 pays sont signataires du *Global Compact*, alors que 1000 organisations provenant de 60 pays ont formellement déclaré qu'elles utilisent les lignes directrices de la GRI. Les compagnies participant aux deux initiatives sont d'avis que la GRI représente justement l'expression du *Global Compact*. Le premier exemple pratique de cette alliance est la publication d'un document commun et la mise en fonction des *lignes directrices* « G3 » auxquelles l'on peut également rendre compte de l'implantation des principes de *Global Compact*²¹².

Au niveau technique, la GRI propose une normalisation *a minima*, ce qui a pour beaucoup d'entre eux contribué à son rapide succès. En principe, la GRI propose un cadre international et flexible d'indicateurs. Elle traite des relations avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Les *lignes directrices* sont créées de façon flexible et avec plusieurs options, ce qui facilite passablement son application par les entreprises, sans expériences sophistiquées suffisantes. Ces lignes peuvent être appliquées d'une manière non officielle pour que l'entreprise en question puisse rapidement introduire dans ses activités le principe de transparence. Les

²¹⁰ Les textes intégraux sur les lignes directrices «G1», «G2» et «G3» sont disponibles sur le site <http://www.globalreporting.org>

²¹¹ Robert MASSIE, CERES Senior Fellow, *Speech at Global Reporting Initiative's «G3 Launch»*, Amsterdam, 5 octobre 2006, <http://www.ceres.org/NETCOMMUNITY/Page.aspx?pid=772&srcid=420>

²¹² *Making the Connection. Using GRI's G3 Reporting Guidelines for the UN Global Compact's Communication on Progress*, United Nations Global Compact Office, September 2006, p. 5, <http://www.unglobalcompact.org>.

organisations qui ne remplissent pas encore toutes les exigences requises, ont le droit de mentionner que leurs rapports sont « en accord » avec les *lignes directrices*, mais dans ce cas précis, elles doivent remplir un minimum de ces exigences.

Dans tous les cas, la GRI insiste sur le fait que les rapports doivent remplir trois critères:

1. *fiabilité*: pour que les rapports soient de qualité et bien réels, toutes les informations doivent être recueillies, mises en évidence, analysées et présentées de telle façon qu'elles puissent en tous temps être sujettes à un contrôle ;
2. *clarté*: le rapport doit présenter les informations de telle façon qu'elles puissent être compréhensibles, accessibles et utiles aux stakeholders qui les utilisent.
3. *équilibre*: le rapport doit contenir les aspects positifs, mais également négatifs de la performance de l'entreprise, afin qu'une évaluation objective soit possible ;

La GRI élabore un cadre de référence commun pour l'établissement des rapports sur les trois aspects :

- les indicateurs économiques incorporant les salaires, le bénéfice, les frais de recherche, les formations ou encore les informations financières de l'entreprise ;
- les indicateurs environnementaux d'application générale ou spécifiques à une société ou à un secteur ;
- les indicateurs sociaux montrant le respect des droits de l'homme et du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs. Il est important de relever que des indicateurs comme « les pollutions importées via les fournisseurs » sont stipulés dans la GRI.

Les *lignes directrices* de la GRI sont un cadre de référence pour rendre compte de la performance économique, environnementale et sociale d'une organisation. Elles ont pour vocation :

- de présenter des principes à suivre ainsi que des conseils spécifiques guidant le reporting du développement durable par les organisations ;
- d'aider les organisations à fournir une présentation équilibrée et raisonnable de leur performance économique, environnementale et sociale ;
- de promouvoir la comparabilité des rapports de développement durable, tout en tenant compte des considérations pratiques liées à la publication d'informations par des organisations très diverses, dont un grand nombre possèdent des activités diverses et dispersées géographiquement ;
- de favoriser la comparaison et l'évaluation de la performance en matière de développement durable selon des codes, standards de performance ou initiatives volontaires ;
- de servir d'instrument pour faciliter l'engagement des parties prenantes.

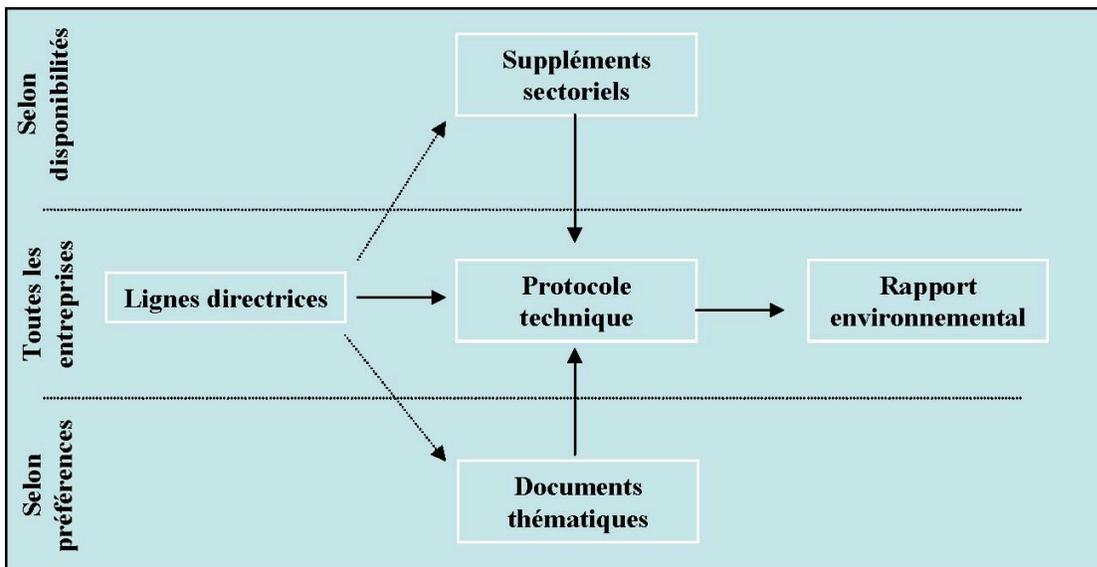
Les *lignes directrices* ne sont pas :

- un code ni des principes de conduite ;
- un standard de performance (fixant par exemple des objectifs pour les émissions d'un polluant donné) ;
- un système de management.

Les *lignes directrices* n'ont pas pour but de fournir des instructions aux organisations pour concevoir les systèmes internes de gestion de données et les systèmes de *reporting*, ni de proposer des méthodologies pour l'élaboration des rapports²¹³.

²¹³ *Lignes directrices pour le reporting développement durable*, Conseil d'administration de la Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2002, p. 8, (la version française a été assurée par l'ORSE), <http://www.globalreporting.org>

Pour une implantation facilitée des *lignes directrices*, sont introduits également des *suppléments sectoriels*, des *documents thématiques* et des *protocoles techniques*. Cette structure²¹⁴ est illustrée par le tableau suivant:



La structure de la GRI est faite de onze grands impératifs, regroupés en quatre catégories : (1) les principes concernant le processus de rédaction du rapport; (2) ceux ayant trait au périmètre du rapport ; (3) ceux garantissant la fiabilité des données et (4) ceux assurant l'accès au rapport.

Le système de GRI contient des indicateurs applicables à toutes les entreprises dans tous les secteurs de l'économie, du social et de l'environnement - les *core indicators*. Il prévoit également des indicateurs spécifiques aux *industries*, et il existe la possibilité de créer des *indicateurs des entreprises* que les compagnies appliquent sur une base *ad hoc*. La GRI ne dispose pas d'un code de conduite consistant, comme par exemple le *Global Sullivan Principles*, les *CERES Principles*, les *lignes directrices de l'OCDE pour les multinationales*, ou le *Global compact*. En d'autres termes, il revient aux entreprises de choisir librement le code qu'elles vont utiliser.

Pour que la crédibilité des *reporting* sociaux soit à un niveau supérieur, il est indispensable qu'ils soient audités. Il va de soi que l'on s'interroge toujours à propos de l'indépendance des auditeurs et de leurs compétences. C'est pour cette raison que de nombreux pays possèdent des agences spécialisées de ce type : *SAM* en Suisse, *AVANZI* en Italie, *EIRIS* au Royaume-Uni, *VIGEO* en France etc.

Les agences de notation qui évaluent les pratiques de la RSE des entreprises pour les investisseurs institutionnels, selon l'étude *Deloitte*²¹⁵ utilisent quatre modes principaux d'interventions :

- *negative screening*, c'est-à-dire l'exclusion de certaines sociétés selon des critères éthiques ou de développement durable ;
- *positive screening*, c'est-à-dire, à l'inverse, une démarche de sélection de sociétés sur la base de critères de ce type ;

²¹⁴ *Lignes directrices pour le reporting développement durable*, Conseil d'administration de la Global Reporting Initiative, *op. cit.*, p.11.

²¹⁵ *Gouvernement d'entreprise et développement durable. Synthèse des réunions de la Commission de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Juillet 2002 - Janvier 2003*, Etude ORSE, no. 4, Paris, décembre 2003, p. 17, voir: <http://www.orse.org>

- engagement de manière à amener la société à faire évoluer son comportement ou les conséquences de son activité en matière environnementale, sociale et sociétale ;
- l'utilisation des moyens offerts aux actionnaires d'une société par le gouvernement d'entreprise, autrement dit l'activisme de l'actionnariat.
- 65 % des maisons interrogées par *Deloitte* utilisent au moins deux de ces moyens, et seules 17% d'entre elles utilisent le *negative screening* comme leur seul outil.

Les intervenants financiers, afin d'être en mesure de mieux identifier les facteurs intrinsèques de risque et de succès d'une entreprise, ainsi que sa capacité de réponse à l'opinion publique, demandent que leur soient fournies des informations allant au-delà des traditionnels rapports financiers²¹⁶. La Stratégie de la Commission pour la promotion de la RSE a pour objectif d'arriver à un consensus sur les méthodes d'évaluation objective et les outils de validation tels que les « labels sociaux ».

Si nous sommes d'accord sur le fait que la RSE est toujours au stade embryonnaire dans de nombreux pays, alors il n'est pas surprenant que se soit également le cas avec le système du *reporting*, qui a la tâche de présenter d'une manière objective l'entreprise, pour qu'elle soit vue au grand jour dans le « vrai » miroir.

En pensant ainsi il est nécessaire de continuer avec l'amélioration des instruments et méthodes utilisées dans la mesure des performances sociales. Il est également nécessaire d'octroyer un degré d'harmonisation et d'homogénéisation supérieur des différents systèmes du *reporting*. L'Union européenne, avec son expérience, son potentiel matériel et humain, pourrait jouer un rôle-clé, sur la scène internationale, dans l'émergence d'un système de reporting plus efficace.

E) Le manager face au défi de la RSE

« On ne naît pas responsable, on le devient. »

Etchegoven Alain

Pour Freeman et la plupart des défenseurs de la théorie des stakeholders, il est nécessaire de changer radicalement la manière de penser l'éducation et la formation du futur manager. L'économie contemporaine est, selon de nombreuses personnes, une « knowledge economy », qui se déroule sous une forte influence du processus de globalisation au cours de la période que nous appelons l'âge de l'information. Les managers se retrouvent face à leur devoir de prédilection - créer du profit, mais également devant trois facteurs aussi importants, les uns que les autres, qu'il faut gérer: l'organisation des affaires, les relations par rapport à la société et l'application de nouvelles technologies, et tout cela dans un monde saturé en informations.

Les principes du business moderne sont accessibles à tous par l'intermédiaire d'Internet, des livres et autres revues. Théoriquement, tout le monde peut apprendre « à devenir » un homme d'affaires. Cependant la majorité des gens n'est pas capable d'appliquer ces connaissances dans leurs interactions quotidiennes. Inondés d'informations ils sont encore moins aptes à reconnaître celles d'entre elles qui ont véritablement de l'importance. C'est ainsi que nous arrivons à une question importante. Comment former les managers ? La réponse est relativement simple, si l'on accepte la thèse que les leaders ne naissent pas en tant que tels, mais sont formés lors de leur passage par la filière éducative. De cette manière, ils acquièrent la capacité de ne pas attendre la crise ou le conflit ouvert, mais plutôt d'intégrer les défis de l'avenir dans leurs stratégies.

Le manager moderne a besoin, en plus des connaissances opérationnelles et des techniques à mener des affaires, d'un savoir complémentaire. Ce sont entre autres : la compréhension du processus de globalisation, une utilisation rapide et adéquate des informations, comme également une adaptation rapide aux technologies nouvelles et phénomènes de société. L'application de la RSE sous-entend les principes de management qui

²¹⁶ *Communication de la Commission. La responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable, op.cit., p. 8.*

valorisent les facteurs économiques, sociaux et environnementaux lors de la gestion d'entreprise²¹⁷. Les véritables leaders ne peuvent se permettre de négliger ou omettre d'appliquer ces principes car ce sont eux les garants de la réussite de l'entreprise. Aujourd'hui c'est une prise de position qui est généralement admise par tous. Dans le processus d'une bonne gestion d'entreprise, le manager doit :

- définir les objectifs et les moyens de réalisation du projet;
- élaborer un modèle de base à l'aide d'outils financiers classiques et d'indicateurs de performances-clefs;
- identifier tous les stakeholders et préciser ce qu'ils attendent du projet et ce que le projet « désire » de leur part;
- identifier les indicateurs de performances-clefs pour les stakes;
- mener des consultations intensives avec tous les stakeholders, primaires et secondaires, et non seulement avec ceux qui sont considérés comme « amicaux »;
- éviter le « marchandage » avec les intérêts des uns contre les autres;
- identifier les causes de conflits entre les stakes; entamer une action là où il n'y a pas de conflits et trouver des solutions d'échange lorsqu'ils sont présents;
- préciser quel est l'impact par rapport à l'entreprise des activités en cours et quantifier les bénéfices ou les pertes;
- toujours surveiller et adapter les processus afin qu'ils puissent le mieux possible servir les stakeholders²¹⁸.

L'éducation des futurs dirigeants sous-entend un passage par l'apprentissage de branches comme la psychologie, les sciences sociales et politiques, l'environnement, en plus des sciences économiques. Selon une étude menée par le Centre de recherche en éthique économique, 45 % des institutions étudiées proposent un ou plusieurs cours spécialisés sur une thématique ayant un lien avec la RSE²¹⁹.

En 2001, François Beaujolin a créé le DESS Audit Social et Sociétal. Formation pionnière en France dans ce domaine, le DESS devient en 2005 une spécialité professionnelle de Master 2 intitulée « Management de la RSE »²²⁰. La formation présente trois directions :

- *Savoirs* (forcément pluridisciplinaires s'agissant de la RSE) : connaissance des différentes conceptions de l'entreprise socialement responsable, dans ses dimensions éthiques, politiques, juridiques, sociales, environnementales, financières, techniques; compréhension des enjeux sociaux et sociétaux au niveau français, mais aussi européen et international;
- *Savoir-faire* : compétences pour réaliser des diagnostics sur cette question et les enjeux qui lui sont liés; compétences à diriger et à évaluer des projets de changement dans les domaines de la RSE, en intégrant les points de vue des différents acteurs; capacité à se documenter pour suivre les évolutions du concept et des pratiques de RSE;
- *Savoir-être* : capacité d'écoute, de négociation et de travail en équipe; ouverture d'esprit, rigueur dans l'analyse comme dans la gestion. Le Master doit d'abord amener les futur(e)s diplômé(e)s à pouvoir analyser les opportunités, les enjeux stratégiques et les conditions d'implantation d'une démarche de RSE. La maîtrise des outils de pilotage et d'évaluation de la RSE leur permet aussi d'accompagner le processus de mise en œuvre, d'en contrôler la cohérence et d'en apprécier les résultats, tant en interne qu'en externe.

²¹⁷ La complexité de la gestion d'entreprise responsable est illustrée par le figure dans l'Annexe 4.

²¹⁸ La liste des activités des managers s'est inspirée des raisonnements de Lance MOIR, « Measuring the business benefits », *Ethical Corporation*, juillet 2006, p. 39. et d'Edward R. FREEMAN, « Managing for Stakeholders as a Basis for Capitalism », in *Communication, audit et reporting RSE*, 2nd International Conference on Corporate Social Responsibility, Humboldt University, Berlin, 14-15 Octobre 2006.

²¹⁹ Christelle DIDIER, Romain HUET, *Démarche stratégique pour une formation de décideurs socialement responsables*, Centre de recherche en éthique économique, Université Catholique de Lille, avril 2006, p. 24, disponible sur le lien http://www.campusresponsables.com/documents/Alliances_synthese.pdf

²²⁰ Programme de Master «Management de la RSE» de l'Ecole supérieure des affaires, Université Paris XII, disponible sur le lien <http://www.univparis12.fr>

La formation des futurs managers s'est intensifiée au niveau européen également. Un ensemble d'universités européennes et de multinationales, sous l'égide de CSR Europe, s'est réuni en juillet 2002, afin de lancer la CSR Academy. Sa mission consiste à devenir un point de référence pour mettre la RSE au cœur de la pratique d'entreprise, de la théorie et de la formation, ainsi que de promouvoir les modèles d'entreprises durables. Les objectifs de la CSR Academy sont : a) éduquer les futurs managers : inciter les grandes universités, écoles de commerce et écoles d'administration à intégrer le nouveau rôle de l'entreprise dans la société, au cœur des formations à l'entreprise et l'économie; b) recherche interdisciplinaire : construire un réseau d'excellence pour produire de la recherche interdisciplinaire en RSE et créer une base de recherche globale sur le rôle de l'entreprise dans la société ; c) former les managers : devenir la porte d'entrée européenne de la formation pratique des "best in class" et des ressources d'apprentissage pour les entreprises et les écoles d'entreprise²²¹.

F) Études de cas

Nous allons partir à la recherche des réalités du terrain pour découvrir comment certaines entreprises européennes ont développé le thème de RSE.



1. Le cas Lafarge

Leader mondial des matériaux de construction, *Lafarge*²²² occupe une position dominante sur ses quatre métiers : le ciment, le granulats et le béton, la toiture et le plâtre. *Lafarge* est présent dans 75 pays et sa stratégie est axée sur la diversification et le développement international.

Lafarge prétend que leurs matériaux sont essentiels à la vie, et jouent un rôle-clé dans le développement économique mais que leurs activités ont aussi un impact sur l'environnement. Pleinement conscients de leurs responsabilités, ils élaborent des solutions pour réconcilier développement économique et respect de l'environnement. *Lafarge* a établi les objectifs suivants : lutter contre le changement climatique, protéger l'air, économiser l'énergie, préserver les ressources, gérer les carrières, limiter les déchets, maîtriser les ressources en eau, respecter et favoriser la biodiversité, oeuvrer pour une construction durable.

Les dirigeants de *Lafarge* pensent que la performance économique seule est dépassée. En conséquence, *Lafarge* a fermé en 2002 à Dujiangyan son usine polluante pour construire une cimenterie basée sur les normes environnementales²²³.

Le Groupe *Lafarge* a émis dans l'atmosphère en 2005, 89,3 millions de tonnes de CO₂. Depuis l'année 2000, il a commencé à travailler sur un programme concernant la diminution drastique des émissions de CO₂. Ainsi, Ch. Boyd, Premier Vice-président Environnement et Affaires Publiques chez *Lafarge* affirme : « *Lafarge* a intérêt à réduire son intensité de carbone, d'abord pour se préparer à un monde futur où les émissions de carbone seront limitées, mais aussi pour éviter une législation élaborée à la hâte et mal conçue »²²⁴. L'objectif est de diminuer, pour la période 1990 à 2100, de 20% l'émission de CO₂ nette par tonne de ciment produit dans les cimenteries présentes à travers le monde. En 2006 on a atteint un effet de 15% (mais il n'est pas encore auditionné). Le but est également de diminuer l'émission absolue dans les pays industrialisés de 10% (ce qui est de loin au-dessus des 5,2% prévus pour les pays industrialisés selon le protocole de Kyoto).

²²¹ Groupe One, *Guide de l'entreprise responsable, op. cit.*, p. 34.

²²² Voir: <http://www.lafarge.fr>

²²³ *Construire un monde durable. Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, Lafarge, 2001, p. 28, http://www.utopies.com/docs/LafargeRapport2001_fr.pdf

²²⁴ Chris BOYD, « La durabilité est une bonne affaire », *L'observateur de l'OCDE*, 13 novembre 2001, http://observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/294/La_durabilit%E9_est_une_bonne_affaire.html

Lafarge utilise des sous-produits ou des déchets d'autres industries à la place des matières premières naturelles pour la production de ciment ou de plâtre (comme le gypse synthétique, les cendres volantes provenant de centrales électriques au charbon et les scories issues de la sidérurgie). Le taux de substitution des matériaux naturels par des déchets atteints 8,2% pour le ciment et 32% pour le plâtre. La stratégie de *Lafarge* est un exemple à un micro-niveau de RSE, il n'est ni un mythe et encore moins une mystification mais une pratique concrète.

En 1999, *Lafarge* a commencé par construire au Maroc une cimenterie *greenfield* - Tetouan II. Ce projet d'investissement constitue un cas intéressant de traduction de la *triple bottom line* de la RSE, comprenant des technologies classiques d'analyse stratégique et concurrentielle et d'évaluation financière mais aussi des technologies plus novatrices en matière environnementale et sociale. L'approche de *Lafarge* a été une combinaison de contraintes, d'incitation et de volontarisme.

Premièrement, la stratégie et la politique en matière de RSE chez *Lafarge* sont de respecter toutes les lois et tous les règlements locaux partout dans le monde où il œuvre.

Deuxièmement, Tetouan II se trouve par ailleurs dans une zone de développement soutenue par le gouvernement (fiscalité avantageuse), ce qui va sans aucun doute rendre l'investissement à long terme plus rentable.

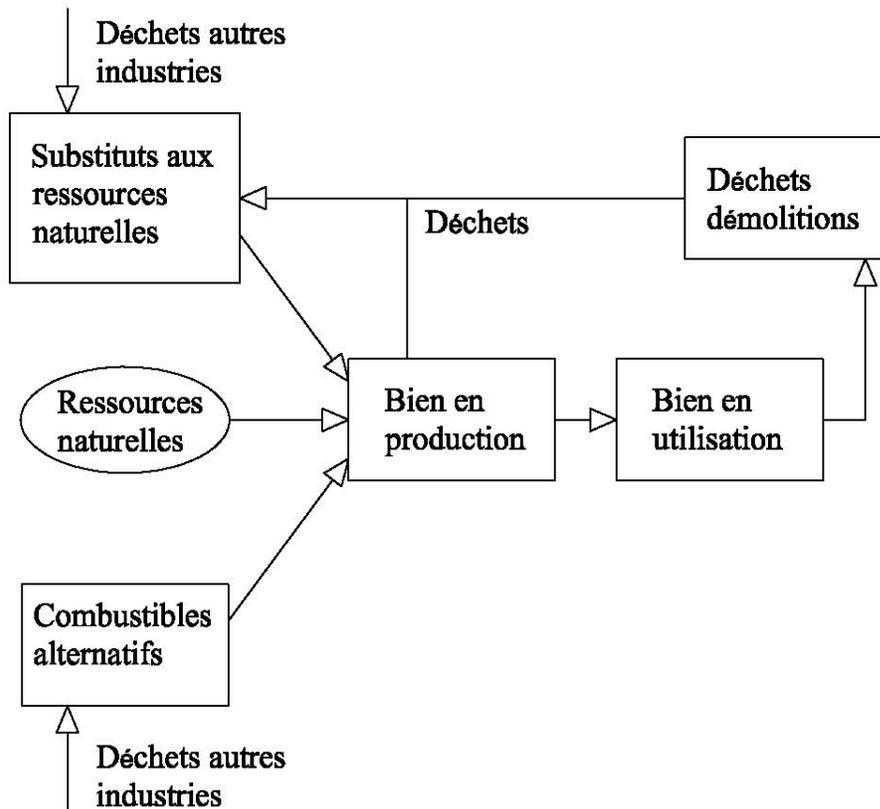
Troisièmement, dans ce cas le *Groupe Lafarge* a démontré sa volonté d'anticiper et de participer dans l'évolution de nouvelles technologies. C'est ainsi qu'est créée, dans le domaine de la production de ciment, la référence au « standards *Lafarge* ».

Au niveau de la gestion, nous mettons en évidence deux spécificités concernant ce cas, autrement dit de mise en œuvre de la RSE. La première est l'obligation de l'entreprise d'annoncer et d'appliquer scrupuleusement une stratégie envers ses parties prenantes et la deuxième est le fait que l'innovation des technologies dites « propres » demande du temps et leur application également. Les investissements financiers vont de pair. C'est seulement de cette manière qu'il est possible d'obtenir les effets désirés à long terme en accord avec le concept de la RSE.

La figure²²⁵ au-dessous montre que *Lafarge* tente de créer un cycle dont l'objectif est triple :

- augmenter la durée d'un cycle par l'allongement de la durée de vie des constructions ;
- générer le moins de déchets possible qui ne soient pas réutilisables ;
- diminuer la quantité de ressources naturelles utilisées.

²²⁵ La figure tirée de Dominique WOLFF, Fabrice MAULEON, *Le management durable. L'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, op.cit., p. 210.



La vision de *Lafarge* implique les valeurs-cibles suivantes :

- volonté de transparence et dialogue constant avec les salariés ;
- contribution à une architecture écologique ;
- devenir la compagnie la plus sûre du secteur²²⁶.



2. Le cas Stormberg

Nous avons choisi l'entreprise *Stormberg* pour notre analyse car depuis sa création elle applique avec succès les principes de la RSE.

*Stormberg*²²⁷ est une entreprise norvégienne qui produit des habits fonctionnels d'extérieur pour toute la famille. Sa philosophie d'entreprise se base sur la conviction que les habits ne doivent pas être chers car ils sont destinés à toute la famille. Cette philosophie lui a permis de devenir le producteur de ce genre d'habits avec la plus grande croissance de productivité depuis sa création (1998). Ses fondateurs prétendent que leur décision de procéder ainsi vient de leur réaction aux prix élevés de produits similaires. Après avoir débuté avec seulement quatre employés, *Stormberg* est devenue l'entreprise de ce genre en Norvège avec plus de 600 points de vente. Son but est d'être « *company that cares* ». Elle a été fondée par de jeunes gens persuadés que le business doit être mené de telle façon qu'il contribue à ce que le monde devienne un endroit meilleur pour y vivre.

²²⁶ *Ibid.*, p. 197.

²²⁷ Voir le site de firme *Stormberg* : <http://www.stormberg.no>

Dans la politique des affaires de cette entreprise, quelques spécificités sont à découvrir. Dans le processus de décision, *Stormberg* incorpore tous ses employés. Même si ce processus dure longtemps, ce qui diminue l'efficacité, il existe tout de même des effets positifs plus importants qui se traduisent par un sentiment plus fort de responsabilité et de loyauté chez les employés.

Stormberg offre des emplois aux personnes qui ont du mal à trouver de l'embauche sur le marché du travail. Le but est d'embaucher 25% de tout le personnel par l'intermédiaire de moyens non traditionnels, c'est ainsi qu'aujourd'hui on peut trouver parmi les employés des anciens condamnés et toxicomanes. En 2005, l'entreprise a conclu un contrat de sponsoring avec *Wayback*²²⁸ dont le mot d'ordre est « *Life after prison* ».

Dans le statut de l'entreprise figure que 5% du profit annuel ou 1% des transactions annuelles sont versés à différentes organisations caritatives.

Etant donné que toute la production se situe en Chine où les droits des travailleurs et les conditions sociales sont différents de ceux de Norvège, *Stormberg* respecte les standards internationaux en termes de droits de l'homme et droits du travail. Le but est de bien traiter tous les employés faisant partie de la chaîne de production, ceux qui se trouvent dans les usines en Chine et dans les entrepôts en Norvège.

La stratégie marketing ne repose pas sur le but de persuader les acheteurs que ses produits sont les meilleurs, mais plutôt qu'ils sont adaptés aux familles qui passent beaucoup de temps à l'extérieur. Dans le souci d'élever le niveau de sécurité de ses produits, surtout de ceux destinés aux enfants, plusieurs innovations ont été introduites dans le processus de production.

En restant fidèle à ses convictions, l'entreprise *Stormberg* est devenue un partenaire de *SOS Children's Villages* et depuis 2002 finance un des quatre « SOS villages » en Chine. L'idée essentielle de ce partenariat est de créer des meilleures conditions, nécessaires à la vie d'orphelins et d'enfants en détresse. En plus de l'aide financière, l'entreprise fournit aux enfants ses produits des usines voisines. En même temps *Stormberg* collabore avec plusieurs centres de crise en Norvège afin d'apporter de l'aide aux enfants et aux mères qui sont placés dans ces centres.

Les produits de *Stormberg* sont certifiés auprès de l'ECO-Lighthouse Programme²²⁹ ce qui garantit que les standards environnementaux et de la santé sont respectés. L'entreprise collabore également avec *Material Return* afin de régler par le meilleur des moyens le problème des déchets.

En 2002, *Stormberg* est devenue membre de l'Initiative pour commerce éthique²³⁰ et simultanément a publié la liste de ses usines en Chine pour augmenter la transparence sur les conditions de travail là-bas.

En 2004, *Stormberg* a conclu un accord sur 5 ans avec *Europe in Focus*²³¹ selon lequel elle est devenue le sponsor principal de cette organisation qui s'occupe des enfants de la rue en Roumanie et Moldavie.

Même si l'entreprise *Stormberg* est, selon les dires de son propriétaire M. Olsen, microscopique, elle a prouvé son attachement très fort au concept de la RSE et découvre sans cesse de nouveaux chemins pour améliorer son application.

²²⁸ Le site de *Wayback* est <http://www.wayback.no>

²²⁹ Plus d'informations sur l'ECO-Lighthouse Programme sont disponibles sur le site <http://www.miljofyrtarn.no>

²³⁰ Voir: <http://www.etiskhandel.no>

²³¹ Voir le site d'organisation *Europe in Focus*: <http://www.europa-i-fokus.no>



3. Le cas Volkswagen

Le groupe *Volkswagen* est l'un des leaders de l'industrie automobile mondiale et le plus grand fabricant automobile en Europe. En 2002, l'entreprise détenait 12,1 % du marché mondial de ce secteur. En Europe de l'Ouest, le plus gros marché automobile du monde, près d'une voiture neuve sur cinq venait du groupe *Volkswagen*. Sous la direction du groupe, les marques *Audi* et *Volkswagen* sont responsables des résultats de leur groupe respectif dans le monde. La société *Volkswagen* (créée en 1937) est aujourd'hui constituée des marques *Volkswagen*, *Skoda Auto*, *Bentley* et *Bugatti*. La gestion régionale des marchés mondiaux comprend quatre zones de responsabilité : Union européenne, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Afrique du Sud et région Asie-Pacifique.

Le groupe *Volkswagen* est membre fondateur du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) - Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, et du réseau européen pour la RSE (*CSR Europe*). Le groupe a également soutenu la campagne européenne de RSE «Améliorer la communication et l'information sur les performances sociales des entreprises».

En tant qu'entreprise d'envergure mondiale, *Volkswagen* a une responsabilité particulière à l'égard de la société. Le développement durable constitue un élément fondamental de sa culture d'entreprise. Le groupe a pour objectif de proposer des véhicules attractifs, sûrs et respectueux de l'environnement.

Les projets innovants représentent un facteur-clé de la réussite de l'entreprise. La possibilité est offerte aux salariés de proposer des idées novatrices et de contribuer activement à la création de valeur ajoutée.

En mai 1995, le groupe *Volkswagen* a élaboré sa politique environnementale. La gestion écologique de *Volkswagen* garantit l'acceptabilité environnementale de ses véhicules pendant toute leur durée de vie - de la fabrication à la mise à la casse. Tous les ouvriers du groupe *Volkswagen* sont formés et informés en matière de protection de l'environnement et incités à adopter une attitude écologique par rapport à leurs tâches.

Volkswagen soutient le développement des biocarburants de deuxième génération²³² dans le but de parvenir à une réduction significative des émissions de gaz d'échappement et de la consommation de pétrole. Les biocarburants de deuxième génération sont des carburants liquides obtenus à partir de la biomasse, utilisant des plantes comme matière première, et de l'éthanol obtenu à base de cellulose dérivée principalement à partir de la paille. Ce processus « biomass-to-liquid » permet de multiplier l'efficacité agricole par 3 sans que ces productions végétales ne soient en compétition avec les cultures constituant la base de notre chaîne alimentaire.

Volkswagen apporte déjà son aide à des projets de recherche dans le domaine de la culture des végétaux énergétiques et du développement de nouvelles méthodes d'exploitation agricole. Celles-ci permettront d'augmenter de manière importante la productivité.

²³² Voir plus à ce propos sur le site <http://www.audi-volkswagen.com/dossiers/volkswagen/biocarburants-volkswagen-i14-p2.html>

La Commission européenne a remis à *Volkswagen* le « Prix Européen de l'Environnement »²³³, récompensant un processus de recyclage des véhicules en fin de vie. En coopération avec *SiCon GmbH*, *Volkswagen* a développé une technologie permettant de transformer les déchets en matières premières réutilisables.

Après le traitement par le procédé *Volkswagen-SiCon*, les résidus de plastique dur, caoutchouc, textile, verre et métal peuvent remplacer les matières premières initiales, contribuant ainsi à préserver les ressources naturelles. Hormis l'aspect écologique, ce procédé représente une alternative économiquement intéressante pour les utilisateurs de matières premières secondaires, étant donné que les prix des matières premières ne cessent d'augmenter.

D'autre part, dans le domaine social, *Volkswagen* a récemment lancé en accord avec son comité d'entreprise mondial et la Fédération internationale des métallurgistes, une « Déclaration sur les droits sociaux et les relations industrielles chez *Volkswagen* »²³⁴. Cette déclaration est un engagement du groupe *Volkswagen* envers les éléments essentiels de la RSE, tels que la liberté d'association, la lutte contre la discrimination et le respect des normes de santé et de sécurité. *Volkswagen* demande expressément à ses sous-traitants de prendre en compte cette déclaration dans leur propre politique de RSE.

Aujourd'hui, la sécurité de l'emploi et l'investissement dans le personnel, demeurent les facteurs constants dans tous les processus d'adaptation indispensables qui sont appliqués dans le groupe *Volkswagen*.

La viabilité future des idées commerciales de la compagnie, ainsi que le maintien de l'employabilité de ses forces de travail sont des aspects fondamentaux de la RSE. En 1993, lors d'une crise de l'industrie automobile, *Volkswagen* a élaboré un programme pour sauver 30 mille emplois en réduisant le temps de travail de 40 à 30 heures hebdomadaires. La pression économique se faisait sentir dans tout le secteur automobile, mais *Volkswagen* a essayé de s'engager socialement davantage que les autres entreprises.

À l'avenir, les salaires devront être plus directement liés aux résultats de l'entreprise : la modernisation des systèmes de rémunération obéit à cette stratégie à long terme. Les principales étapes en ont été le renforcement de la rémunération liée aux résultats (participation aux bénéfices et primes de performance individuelle), l'ouverture du système de rémunération à un régime de participation différée aux profits (fonds de pension) et le développement de l'actionnariat salarié. *Volkswagen* a également introduit un nouveau dispositif, le compte épargne-temps, qui donne une dimension globale à l'organisation et au financement de la vie professionnelle, avec la constitution d'un compte dont la flexibilité garantit le maintien de l'emploi à long terme. Ce dispositif peut être utilisé par le salarié pour faire valoir ses droits à un congé rémunéré. L'objectif est de permettre au salarié d'agir sur l'ensemble de sa période d'activité professionnelle dans le but d'avancer son départ en retraite.

Le nouveau fonds de pension de *Volkswagen* permet d'assurer le maintien des dispositions de l'entreprise relatives à la retraite malgré l'élévation de l'espérance de vie et le nombre croissant de retraités *Volkswagen*, tout en abaissant la charge financière pour l'entreprise²³⁵.

²³³ Voir: <http://www.volkswagen-fr.com/actualite/volkswagen-obtient-le-prix-europeen-de-l-environnement.html>

²³⁴ Voir: <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/Feature/EU0207203F.html>

²³⁵ Certaines données sur la stratégie de *Volkswagen* proviennent de *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, pp. 41-44. et de *La responsabilité sociale des entreprises et la sécurité et la santé au travail*, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Office des publications officielles des Communautés européennes, 2006, pp. 55-58.



4. Le cas Enron

Les fortunes financières créées dans le domaine de l'information ont fait croire aux entreprises que se désintéresser des règles sociales était possible tout en organisant un marché qui ne dépende que de lui-même et qui établit ses propres lois. *Enron* en fut un prototype. *Enron* Corporation en tant que septième entreprise la plus importante des Etats-Unis a fait faillite le 2 décembre 2001²³⁶. Vingt mille salariés étaient employés chez elle et son chiffre d'affaires atteignait les 100 milliards de dollars. Au départ cette compagnie traditionnelle distributrice de gaz est par la suite devenue une multinationale innovante de courtage en ressources énergétiques, en communications à hauts débits, gérant des investissements de l'ordre de plusieurs milliards de dollars. Ce développement, effectué dans les années quatre-vingt-dix, avait commencé avec l'introduction d'un système de commerce électronique de l'énergie. Un ensemble de produits financiers allait être créé. Durant plusieurs années, *Enron* a influencé le marché de l'électricité.

Sa chute a démontré le manque de discernement, puis la culpabilité d'un groupe de protagonistes. Le conseil d'administration a failli dans son rôle: il a délibérément permis à l'entreprise d'effectuer des opérations hors bilan représentant un montant de plusieurs milliards de dollars, afin que la situation financière de l'entreprise paraisse meilleure qu'elle ne l'était en réalité ; il a octroyé des revenus excessifs aux dirigeants, avant chaque transaction douteuse, il se chargeait de suspendre provisoirement le code éthique de la compagnie. Toutes les professions (commissaires aux comptes, experts-comptables, analystes financiers) n'ont pas assumé leurs responsabilités; ils ont fait preuve d'incompétence en ne s'étant jamais opposés aux principes des montages financiers proposés.

Les dirigeants d'*Enron* ont influencé les décisions publiques en matière de régulation du secteur électrique. Si, pour finir, le Sénat américain a condamné ces procédés, formulant le besoin d'imposer des lois politiques à l'économie, il n'empêche pas qu'il était considéré comme modèle par des dirigeants en France, tels que Jean-Marie Messier, président de *Vivendi* avant de connaître la même mésaventure à son tour.

²³⁶ Voir plus à propos cette affaire chez Anne-Sylvaine CHASSANY, Jean-Philippe LACOUR, *Enron, la faillite qui ébranla l'Amérique*, Paris, Ed. Nicolas Philippe, octobre 2003.

Postface

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas,
mais c'est parce que nous n'osons pas que les choses sont difficiles ».

Sénèque

Nous espérons que la manière, dont nous avons traité les fondements de la RSE, les arguments et les modalités nécessaires à son application, n'a pas la prétention de faire du « marketing social ». Avant tout, nous avons souhaité démystifier ce concept, qui à long terme doit apporter des effets positifs à toutes les parties prenantes et à la société dans son ensemble. Nous sommes persuadés qu'un « autre » monde est possible. La non application de la RSE ne peut être excusée par le simple fait qu'il est difficile de quantifier les effets bénéfiques qu'elle produit. Pourquoi continuer à prendre en considération ce paradoxe « comparer l'incomparable » ? Est-il possible de répondre à la question : combien coûte l'environnement ?

Dans le cadre de cette étude, le concept de la RSE est défini comme la volonté de l'entreprise d'intégrer dans sa stratégie une notion de triple performance: économique, environnementale et sociale. Une telle stratégie ouvre de nouvelles perspectives, propose aux entreprises un rôle plus complexe et des responsabilités supplémentaires. Les incertitudes incessantes autour de la question de l'utilité des entreprises doivent être prises en considération dans un contexte plus large et plus noble, celui d'une société humaine. Il nous semble qu'il est temps de redéfinir la raison d'être de l'entreprise, ainsi que son rôle dans l'évolution économique et sociale. Ceux qui ont cru que l'idée de responsabilité sociale était une lubie sympathique et éphémère, portée par les écologistes, ont bien évidemment tort. Cette idée a survécu et est de plus en plus acceptée, car elle ouvre un horizon à long terme.

Beaucoup de choses ont été réalisées. Une partie du chemin, peut-être même sa partie la plus difficile, est derrière nous, celle de la prise de conscience, mais le bout le plus long est encore devant nous, celui de l'application universelle.

Il est irrationnel de penser que les entreprises à elles seules pourront « sauver » le monde et que leur responsabilité sociale est le remède à nos maux. L'entreprise responsable a *de facto* reçu plus de responsabilités, mais également un plus grand nombre d'alliés - les parties prenantes, avec lesquelles elles commencent à partager « le meilleure comme le pire ». Par conséquent, la consultation doit venir au coeur de la philosophie RSE ainsi que l'application d'une politique de communication symétrique sur des fondements de transparence. Le nouveau langage entre les parties prenantes devient un *dialogue*. Pour dialoguer il faut en effet parler la même langue, ou bien, faire appel à « des interprètes » qui constituent les outils de la RSE.

L'homme était et reste le *spiritus movens* de tous les changements. Le manager demeure le facteur pertinent du succès que trace le concept de la RSE. L'ambition des managers s'applique avant tout à la mise en oeuvre de l'éthique professionnelle, car l'éthique en tant que « moteur auxiliaire » fournit l'énergie nécessaire à l'entreprise dans le processus de la RSE. Dans ce sens ils doivent associer des techniques traditionnelles (rentabilité, études d'impact) avec des techniques plus nouvelles (techniques environnementales, politico-sociales...) afin de devenir des managers socialement responsables. Par contre, il est évident que le mécanisme du savoir-faire concernant la mise en oeuvre du concept de la RSE n'est pas suffisamment développé. Le rassemblement, l'échange et la diffusion des informations sur la RSE peuvent partiellement compenser ce handicap.

Il est grand temps de déceler le vrai équilibre entre les impératifs économiques et les obligations sociétales. Très souvent une seule chance nous est mise à disposition pour réagir à un phénomène au bon moment et de la manière la plus adéquate. La bonne conduite suppose que les managers reconnaissent ce moment et

réagissent en conséquence. Nous distinguons deux types de managers selon leur façon d'agir, celui du « *do not harm* » et du « *help the neighbour* ». La seule préoccupation du premier type de manager est d'éviter la prise de décision et d'action qui pourrait nuire aux parties prenantes, quant au deuxième type de manager, il s'acharne d'une manière proactive à trouver des solutions qui conviendraient à une ou à plusieurs parties prenantes. Un manager responsable se verra plus souvent adresser la question du « *comment* » plutôt que du « *pourquoi* ».

Etant donné que le système de la RSE se présente au bénéfice de « tous », il va sans dire que le rôle de chaque individu au sein de ce système est polyvalent et de grande importance. Sommes-nous, en tant que consommateurs, aussi responsables que les autres qui devraient l'être selon nos attentes ? Devenir un consommateur responsable, cela signifie ne pas acheter seulement en fonction du prix ou des caractéristiques du produit, mais aussi tenir compte des critères humains et environnementaux. A quel point cette attente est-elle réelle, si l'on sait que chacun d'entre nous est un individualiste quand il consomme ? On dit souvent - la responsabilité est l'affaire de *tous* mais notre but est qu'elle devienne l'affaire de *chacun*.

Conclusion

La Commission européenne devrait suivre régulièrement le déroulement du processus de la RSE par l'intermédiaire de ses organismes spécialisés, et formuler clairement ses positions qui serviront de lignes directrices aux entreprises. Il serait réaliste de supposer qu'une structure combinant des normes volontaires et réglementaires est la voie européenne la plus efficace pour la RSE.

Il serait utile d'identifier les pays et les entreprises ayant « la meilleure pratique » afin de pouvoir servir d'exemple aux autres. L'analyse des freins au développement de la RSE et des facteurs la favorisant devrait être régulière.

Les questions telles que, comment stimuler les entreprises à la RSE et développer l'échange des bonnes pratiques, comment promouvoir la RSE auprès des PME, comment systématiser la diversité, la convergence et la transparence des outils et des pratiques de la RSE, sont toujours d'actualité.

La création de fonds de soutien particuliers permettrait aux entreprises héritant d'une mauvaise technologie de devenir plus rapidement « vertes ».

Il faudrait, au niveau de la communauté et des pays membres, unifier un système qui récompenserait la bonne gouvernance des entreprises et pénaliserait les entreprises qui ne se comportent pas dans l'esprit de la RSE. D'innombrables instruments leur sont mis à disposition tels que: avantages fiscaux, politiques d'achats, création de labels, formation, standards minimums, amendes, etc. Nous donnons comme exemple la Communication de la Commission de juin 2003 qui propose que l'offre et la demande de produits plus respectueux de l'environnement soient stimulés, notamment par la mise en œuvre par les industriels de la méthode d'« Analyse du cycle de vie » et par le développement des éco-labels.

L'une des conséquences de la mondialisation est la délocalisation entière des chaînes de production dans les pays ayant une main-d'œuvre peu chère. La distance géographique peut « dissimuler » les conditions de travail précaires de ces entreprises éloignées (*sweatshops*, littéralement – ateliers de la sueur), cependant le système de la RSE et son *reporting* transparent devraient prévenir cela. La charte européenne de conduite, s'appliquant aux entreprises qui négocient sur des marchés tiers, devrait non seulement réduire les risques de scandale, mais aussi la vulnérabilité des entreprises européennes. Ainsi la réputation de l'Union européenne, qui prétend devenir le joueur mondial par excellence, serait mieux protégée.

La responsabilité sociale est toujours marginalisée dans la plupart des entreprises. Le plus souvent c'est un petit département ou une partie du service responsable des relations publiques qui est en charge de la mise en œuvre de ce concept. Ceci peut être suffisant pour entamer la création d'une culture corporative de la RSE. Malgré tout, les entreprises devraient passer le plus vite possible de la posture défensive à une posture plus offensive.

Pour l'instant, le système de la RSE occupe fermement le lieu géométrique des trois piliers - économique, social et environnemental. Il reste à savoir ce qu'il en sera demain. L'avenir dépend de la vision que nous en avons.

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord les membres du jury, mon directeur de mémoire, Monsieur le Professeur Philippe Braillard, directeur de l'Institut, ainsi que le juré, Monsieur le Professeur Jérôme Koechlin, tant pour leurs conseils judicieux que pour l'attention qu'ils ont porté à ma recherche.

Mes remerciements vont également à mon père pour son soutien sans limite.

ANNEXES

ANNEXE °1

L'évolution historique de l'engagement social²³⁷				
	1^{ère} vague (1950-1970)	2^{ème} vague (1970-1980)	3^{ème} vague (1980-1990)	4^{ème} vague (1990-2000)
Objectif	Philanthropie	Philanthropie stratégique	Investissement social local	Qualité/compétitivité du milieu opérationnel
Motivation	Moralité	Intérêt à long terme	Intérêt à long terme Intérêt direct	Intérêt direct propre
Stratégie	Ad hoc	Systématique	Stratégique	Intégrée
Initiateur	Administrateur	Manager	Entrepreneur, Consultants	Tous niveaux de management
Rapport aux activités de base	Détachée	Distincte, mais liée	Partie	Intégrée
Initiative	Passive	Réactive	Proactive	Intégrée au processus décisionnel
Formes de contribution	Capital financier surtout	Capital financier et technique	Capital économique, technique	Toutes formes De capital
Principes directeurs	Discrétionnaire	Spécifiques	Harmonisés avec la stratégie productive	Part de la stratégie opérationnelle
Suivi	Aucun	Assistance à des questions spécifiques	Soutien et contrôle par des ONG	Incorporé aux objectifs managériaux

²³⁷ Tiré de Bertrand LAMON, *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*, Genève, Institut universitaire de hautes études internationales, 2001, p. 144.

ANNEXE °2

Les étapes principales de la RSE dans l'Union européenne²³⁸

1995 : Le Président de la Commission européenne Jacques Delors et un groupe d'entreprises européennes lancent le Manifeste des entreprises contre l'exclusion sociale.

Mars 2000 : Le sommet européen de Lisbonne fixe le nouvel objectif stratégique qui vise à faire de l'Europe *l'économie la plus compétitive du monde basée sur la connaissance dynamique d'ici 2010*. Pour la première fois, le Conseil européen adresse un appel spécial à la sensibilité des entreprises à la responsabilité sociale pour ce qui concerne les meilleures pratiques sur la formation continue, l'organisation du travail, l'égalité des chances, l'inclusion sociale et le développement durable.

Juin 2000 : L'Union européenne adopte l'agenda de la politique sociale, soulignant l'importance de la RSE en adaptant les conditions de travail à la nouvelle économie.

Mars 2001 : Le Conseil européen de Stockholm félicite toute initiative favorisant la RSE et réclame un échange de vues autour du prochain Livre vert.

Juillet 2001 : La Commission européenne publie son Livre vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE (COM/2001/366).

Juillet 2001 : Communication de la Commission européenne sur la promotion des normes de travail fondamentales.

Octobre 2001 : Le comité exécutif de la Confédération européenne des syndicats (CES) adopte une politique étendue sur la RSE.

Juillet 2002 : Communication de la Commission européenne sur la RSE : Une contribution au développement durable (COM/2002/347)

Octobre 2002 : La Commission européenne crée un Forum européen de toutes les parties concernées par la RSE (Forum RSE) afin d'échanger les bonnes pratiques et évaluer les directives communes.

Juin 2004 : Le Comité exécutif de la Confédération européenne des syndicats adopte une résolution établissant une série de priorités pour le développement de la RSE en Europe.

29 Juin 2004 : Le Forum RSE a présenté son rapport à la Commission européenne.

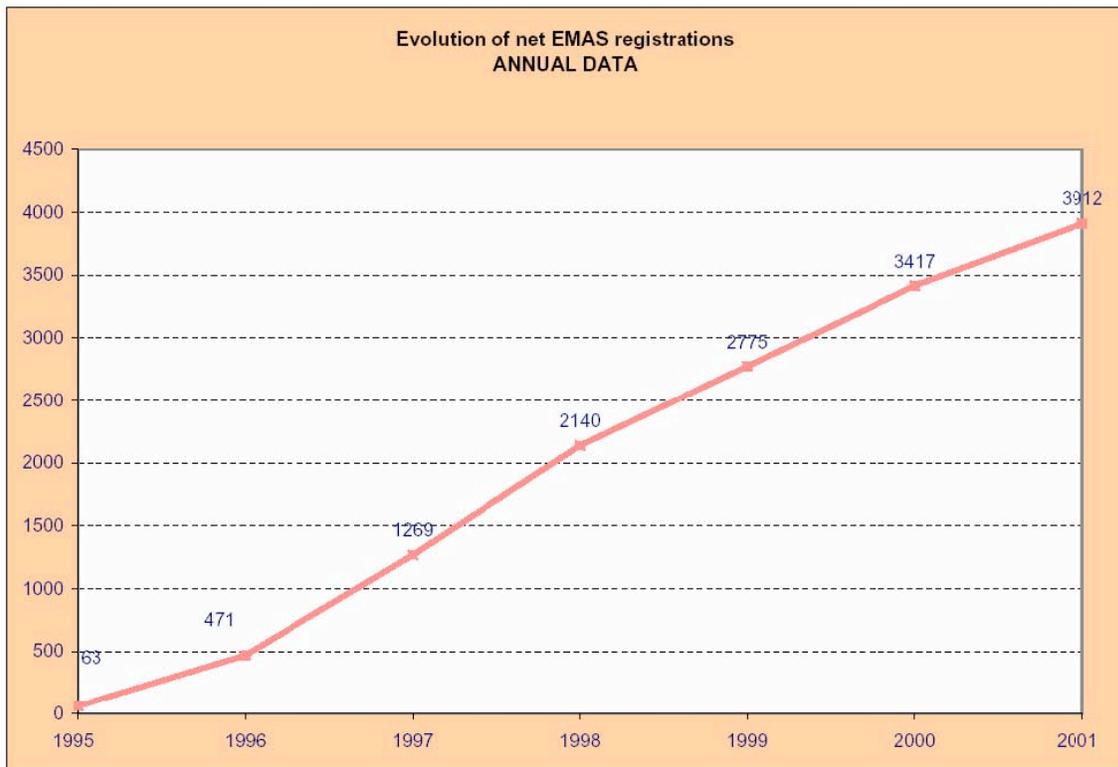
14 Juin 2005 : Conférence de la Commission européenne sur la RSE dans les PME

Fin 2005 : Le rapport d'évaluation de la Commission européenne sur les progrès obtenus devrait être publié.

²³⁸ Cette chronologie des étapes de l'évolution du cadre européen pour la RSE provient de la cumulation de plusieurs sources : <http://www.etuc.org/a/494>

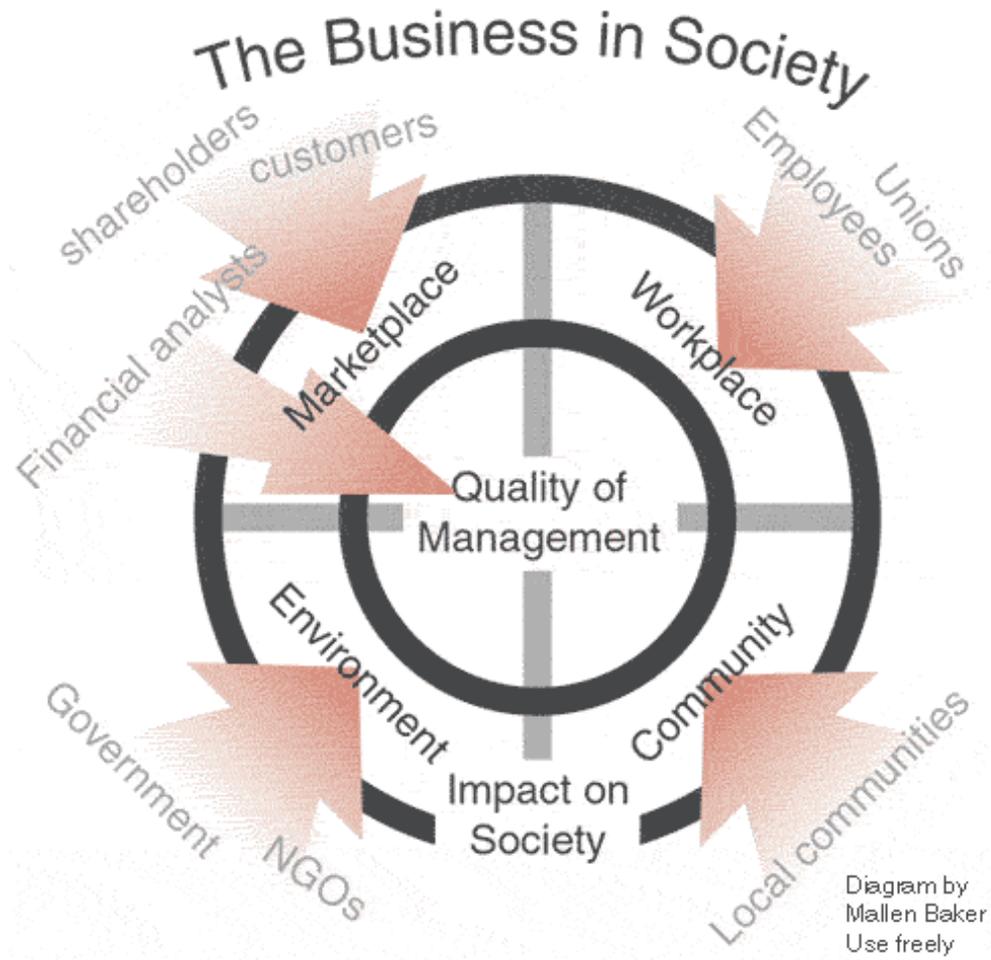
22 Mars 2006 : Communication de la Confédération européenne des syndicats (CES) « Mettre en œuvre le partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence sur la RSE ». La CES ainsi que certaines ONG critiquent la Commission européenne pour avoir adopté une approche unilatérale, déséquilibrée, qui avantage le monde des affaires.

ANNEXE °3



Source: EMAS (2002a), http://europa.eu.int/comm/environment/emas/documents/articles_en.htm

ANNEXE °4



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- BEAUCHAMP Tom, (et al.), *Ethical Theory and Business*, New York, Prentice Hall College Div, 1992.
- BOWEN Howard, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953.
- CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELÉE Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 2004.
- CHAMPION Emmanuelle, (et al.), *Rapports RSE internationaux et supranationaux*, Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, 2002.
- CHASSANY Anne-Sylvaine, LACOUR Jean-Philippe, *Enron, la faillite qui ébranla l'Amérique*, Paris, Ed. Nicolas Philippe, 2003.
- COZETTE Martial, (et al.), *L'entreprise au-delà du profit ? Propositions pour une responsabilité sociale*, Paris, Editions Charles Léopold Mayer, Cahiers de propositions pour le XXI siècle, 2005.
- DAIGNE Jean-François, *L'éthique financière*, Paris, P.U.F., coll. Que sais-je ?, 1991.
- DE BRITO Césaire, (et al.), *L'investissement socialement responsable*, Paris, Economica, Connaissance De La Gestion, 2005.
- DE PERTHUIS Christian, *La génération future a-t-elle un avenir ?*, Paris, Éd. Belin, coll. Ulysse, 2003.
- DESCOLONGES Michèle, SAINCY Bernard, *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Paris, La Dispute, coll. Comptoir de la politique, 2004.
- DIDIER Christelle, HUET Romain, *Démarche stratégique pour une formation de décideurs socialement responsables*, Centre de recherche en éthique économique, Université Catholique de Lille, 2006.
- DUBIGEON Olivier, *Mettre en pratique le développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable ?*, Paris, Ed. Village mondial, 2002.
- DUPUIS Claude, LE BAS Christian, (sous la dir. de), *Le management responsable : Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Ed. Economica, 2005.
- ETCHEGOYEN Alain, *La vraie morale se moque de la morale*, Paris, Edition du Seuil, 1999.
- FERONE Geneviève, (et al.), *Ce que développement durable veut dire. Comprendre, comment faire, prendre du recul*, Paris, Organisation Éditions, coll. Regards croisés, 2003.
- FOMBRUN Charls J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- FREEMAN Edward R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman Publishing, 1984.
- FRIEDMAN Milton, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962.
- Groupe One, *Guide de l'entreprise responsable*, Bruxelles, Ed. Labor, Tome 1, 2003.
- HOLLIDAY Charles, (et al.), *De la parole aux actes*, Paris, Victoires-Éditions, 2003.
- IGALENS Jacque, JORAS Michel, *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris, Organisation Éditions, coll. Personnel/ ANDCP, 2002.
- IMS – Entreprendre pour la Cité, (et al.), *La société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris, Organisation Éditions, 2007.
- LAMON Bertrand, *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*, Genève, Institut universitaire de hautes études internationales, 2001.
- LAVILLE Elisabeth *L'entreprise verte*, Paris, Pearson Education, 2006.
- LAVILLE Elisabeth, *L'entreprise verte*, Paris, Village Mondial, 2e édition, 2002.
- LOOSDREGT Henry-Benoît, *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise. Guide pratique à l'usage des dirigeants*, Paris, INSEP Consulting Editions, 2004.
- MARGOLIS Joshua D, WALSH James P, *People and Profits ? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- MERCIER Samuel, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2004.
- MONTENOT Jean, *Encyclopédie de la philosophie*, Paris, Le Livre de Poche, La Pochothèque, 2002.
- MULLER Louis, (et al.), *Développement durable. Pour une entreprise compétitive et responsable*, Paris, ESF Editeur, Essais de la CEGOS, 2002.

POST James, (et al.), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, Stanford University Press, 2002.

RICOEUR Paul, *Lectures I. Autour du politique*, Paris, Éditions du Seuil, 1991.

TRIOMPHE Claude Emmanuel, *Socialement responsable ? Contribution à la réflexion sur la responsabilité sociale et à ses pratiques en Europe*, Noisy, Université européenne du travail, 2001, http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/098-ACA_UET_France_011226_fr.pdf

VELASQUEZ Manuel G., *Business ethics - concepts and cases*, New York, Prentice Hall, 2e édition, 1988.

WOLFF Dominique, MAULEON Fabrice, *Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Paris, Lavoisier, 2005.

World Business Council for Sustainable Development, *Making great strides in eco-efficiency: Hewlett-Packard, SC Johnson, Unilever*, Geneva, WBCSD, 2005.

World Business Council for Sustainable Development, REUCHLIN Philip, *Bridging the gap between ecology and economics: Henbach India*, Geneva, WBCSD, 2004.

REVUES ET ARTICLES

« Evaluer les entreprises avec des critères écologiques et sociaux fondamentaux », *La Revue Durable*, no. 22, 24 octobre 2006, pp. 59-63.

ALLOUCHE José, LAROCHE Patrice, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature », in Colloque *La responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Nancy, mars 2005, p. 3, <http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/RSE/Communications/Allouche%20Laroche.pdf>

BARRAUX Jacques, «Entreprise et bien commun. L'essor d'un mécénat de solidarité», *Les Echos*, 19 avril 2000, <http://archives.lesechos.fr/archives>

BAUE Bill, « United Nations Endorses SRI Strategies in Launching Principles for Responsible Investment », *Sustainability Investment News*, 2 May 2006, <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1994.html>

BINNINGER Anne-Sophie, ROBERT, Isabelle «La relation consommateur - développement durable: une nouvelle composante dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises», in Colloque *La responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Nancy, mars 2005, p. 30, <http://www.univnancy2.fr/COLLOQUES/RSE/Communications/binniger%20Robert.pdf>

BOATRIGT John, «Quel avenir pour la gestion des parties prenantes ? », *Les Ateliers de l'éthique*, Vol. 1, no. 1, printemps 2006, pp. 42-57.

BOYD Chris, «La durabilité est une bonne affaire», *L'observateur de l'OCDE*, 13 novembre 2001, http://observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/294/La_durabilit%20E9_est_une_bonne_affaire.html

CAPRON Michel, « Responsabilité sociale des entreprises : marche arrière à Bruxelles », *Le Monde Economie*, 19 avril 2006, <http://economie-social.lesverts.fr>

CAPRON Michel, « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE: pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique » in *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental*, Atelier international de Montréal sur la RSE, sur invitation Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec, Montréal, 2006, pp. 8-9, http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfAtelierRSE/Resumes_Atelier_RSE.pdf

CARROLL Archie, «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 4, no. 4, October 1979, pp. 497-505.

CARROLL Archie, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, July- August 1991, pp. 39-48.

CLARKSON Max B.E., «A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 20, no. 1, janvier 1995, pp. 92-117.

DRAHOS Peter F., «Des contrôles multiformes», *Courrier de la planète*, Vol. 4, no. 64, 2001, <http://www.courrierdelaplanete.org/64/article3.html>

FREEMAN Edward R., (et al.), «Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited», *Organization Science*, Vol. 15, no. 3, May-June 2004, pp. 364-369.

FREEMAN Edward R., « Managing for Stakeholders as a Basis for Capitalism », in *Communication, audit et reporting RSE*, 2nd International Conference on Corporate Social Responsibility, Humboldt University, Berlin, 14-15 Octobre 2006.

FRIEDMAN Milton, «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13 septembre 1970, pp. 32-33, également disponible sur le site <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

FROOMAN Jeff, MURREL Audrey L, «Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants», *Business & Society*, Vol. 44, no. 1, 2005, pp. 3-31.

GENDRON Corinne, (et al.), «L'actionnariat engagé et la consommation responsable : le consumérisme politique comme outil de régulation à l'ère de la mondialisation » in Jean-Claude DUPUIS, Christian LE BAS, (sous la dir. de), *Le management responsable : Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Ed. Economica, 2005, p. 104.

GOND Jean-Pascal, «L'éthique est-elle profitable ? », *Revue Française de Gestion*, no. 136, novembre-décembre 2001, pp. 77-85.

GUIRE Jean B. Mc, (et. al.), « Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 31, no. 4, 1988, pp. 854-872.
http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfAtelierRSE/Resumes_Atelier_RSE.pdf

JONES Tomas Morgan, «Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics», *Academy of Management Review*, Vol. 20, no. 2, avril 1995, pp. 404-437.
Journal Kurir, Belgrade, 22 mars 2007, p. 7.
Journal Politika, Belgrade, 2 mars 2007, p. 7.

KAPSTEIN Ethan B., «Five Basic Principles for a Worldwide Code of Business Ethics», *International Herald Tribune*, 24 January 2001, p. 8.

MARKS Robert, «Milton Friedman», *AGSM Magazine*, Vol. 2, 13 décembre 2006, <http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/Content/AGSMMagazine-MiltonFriedman>

McWILLIAMS Abigail, SIEGEL Donald, «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective», *Academy of Management Review*, no. 26 (1), January 2001, pp. 117-127.

MERCIER Samuel, « Les spécificités du concept de RSE: un retour aux sources », in *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental*, Atelier international de Montréal sur la RSE, sur invitation Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec, Montréal, 2006, pp. 14-15,

MEREDITH Robyn, «The Newest Ford Generation Takes the Company Spotlight», *New York Times*, 14 May 1999, <http://query.nytimes.com>.

MIKOL Alain, «Pourquoi les sociétés choisissent-elles de communiquer sur l'environnement ?», *Revue française de Gestion*, no. 337, octobre 2001, pp. 129-151.

MOIR Lance, « Measuring the business benefits », *Ethical Corporation*, juillet 2006, p. 39.

MOKHTARI Abdel, «Comment les entreprises peuvent-elles intégrer l'éthique dans leur mode de management ? », p. 14,
[http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20\(F\)/docs/PDF/ps_6.pdf](http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20(F)/docs/PDF/ps_6.pdf)

NIKOS Avlonas, «The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece», 2004, p. 6,
<http://www.cse-net.org>

OUZIEL Jacky, «Evaluation financière des droits de propriété industrielle», *La Revue du Financier*, no.135, juillet 2002, également disponible en ligne <http://www.cybel.fr/html/Communaute/rdp/pdf/ouziel.pdf>

PEYRON Vérane, PESQUEUX Yvon, «Analyse du livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies*», p. 12, disponible sur le lien <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mcapronfquairelmetrentresp.doc>

POLTIER Hugues, BIGLER Jean-Marc, «L'éthique en entreprise: une nécessaire instrumentalisation ? », *Revue économique et sociale*, no. 1, mars 2003, pp. 87-98.

PORTER Michael E., KRAMER Mark R., «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, Vol. 80, Decembar 2002, pp. 56-68.

RODIC Ivana, «The allowance of the social clause in tender conditions – case *Beentjes*», *European Legislation*, no. 5, 2003, pp. 86-89.

SEURET Franck, « Nike bouge sous la pression », *Alternatives économiques*, no 189, février 2001, pp. 52-54.

STALK George, LACHENAUER Rob, « Jouer pour gagner », *Perspectives*, no. 214, février 2005, p. 5.

UNGER Henry, «Coca-Cola Settles Race Bias Case For 192.5 Million Dollars», *People's Daily*, 17 novembre 2000, http://english.peopledaily.com.cn/english/200011/17/eng20001117_55480.html

VAN PARYS Guillaume, « La Responsabilité sociétale des entreprises, ou comment passer du privé au collectif », *Monde qui bouge*, 17 octobre 2006, également disponible en ligne <http://www.mondequibouge.be>

WOLF Martin, « Sleep-Walking with the Enemy: Corporate social responsibility distorts the market by deflecting business from its primary role of profit generation », *Financial Times*, 16 mai 2001.
WOOD Donna J., «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, Vol. 16, no. 4, Octobre 1991, p. 691-718.

RAPPORTS ET DOCUMENTS OFFICIELS

World's Most Respected Companies, Special Report, Financial Times, Octobre 2001, <http://www.ft.com>
ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Bruxelles, 2004.
Acte unique européen, JOCE n° L 169, 29 juin 1987, <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/fr/treaties/index.htm#founding>
Communication de la Commission européenne, COM (2000)379, 28 juin 2000.
Communication de la Commission européenne. *La responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable*, COM (2002) 347 final, 2 juillet 2002.
Communication de la Commission européenne. Développement durable en Europe pour un monde meilleur: stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable, Proposition de la Commission en vue du Conseil européen de Göteborg, COM (2001) 264 final/2, 19 juin 2001.
Communication interprétative de la Commission européenne sur le droit communautaire applicable aux marchés publics et les possibilités d'intégrer des aspects sociaux dans les dits marchés, COM (2001) 566 final, 15 octobre 2001, http://www.bipsolutions.com/pdf/com2001_0566en01.pdf
Communication de la Commission européenne. Responsabilité Sociale des Entreprises: Contribution des affaires au développement durable, COM (2006)136 final, 22 mars 2006.
Communiqué de presse de la Commission européenne. La responsabilité sociale des entreprises progresse en Europe, 8 décembre 2006, http://ec.europa.eu/entreprise/csr/documents/stakeholder_forum/press_release_fr.pdf
Communiqués de presse. La future norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale marque un tournant positif, réf. 1049, 13 février 2007, <http://www.iso.org>
Conclusions de la Présidence, Conseil européen de Lisbonne, 23 et 24 mars 2000, http://europa.eu/european_council/conclusions/index_fr.htm
Construire un monde durable. Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale, Lafarge, 2001, http://www.utopies.com/docs/LafargeRapport2001_fr.pdf
Contribution de l'ORSE dans le cadre de la consultation pour le Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 21 décembre 2001, <http://www.orse.org/fr/home/news.html>
CSR National Public Policies in the European Union, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Bruxelles, 2004.
Déclaration de Laeken sur l'avenir de l'Union européenne, Conseil européen, Laeken, 15 décembre 2001, <http://european-convention.eu.int/pdf/LKNFR.pdf>
Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales, OCDE, Comité de l'investissement international et des entreprises multinationales, (DAFFE/IME(2000)20), 2000, <http://www.oecd.org>
European Parliament resolution on the Commission Green Paper on Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366. C5-0161/2002, http://www.cleanclothes.org/ftp/eu_res.pdf
European SRI Study 2006, Paris, European Social Investment Forum (EUROSIF), 12 septembre 2006, http://www.eurosif.org/publications/sri_studies
FLORINA Carly, *Discours à la Business for Social Responsibility Annual Conference*, Los Angeles, 12 novembre 2003, <http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/bsr2003.html>
Gouvernement d'entreprise et développement durable. Synthèse des réunions de la Commission de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Juillet 2002 - Janvier 2003, Etude ORSE, no. 4, Paris, décembre 2003, <http://www.orse.org>
ISO Advisory Group on Corporate Social Responsibility, *Technical Report*, Economie Ethique, no. 7, 2003.
La responsabilité sociale des entreprises et la sécurité et la santé au travail, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006.
La responsabilité sociale des entreprises et les codes de conduite. Nouveaux enjeux ou vieux débat ?, Bruxelles, La Confédération mondiale du Travail (CMT), avril 2004.

La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 2003.

Le rapport final du Forum plurilatéral européen sur la RSE, 29 juin 2004, http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/29062004/EMSF_final_report.pdf

Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?, Paris, Groupe de travail Observatoire sur la Responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), 2003, http://www.orse.org/fr/home/download/Etude_ORSE_Performance_2003.pdf

Les syndicats européens et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Rapport final de la Confédération Européenne des Syndicats (CES), 10 mai 2004, http://www.etuc.org/IMG/doc/CSRCEsfinal_FR.doc

Lignes directrices pour le reporting développement durable, Conseil d'administration de la Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2002, <http://www.globalreporting.org>

Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.

Loi n°20001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) concernant la pratique des rapports annuels, Journal officiel, 16 mai 2001.

Making the Connection. Using GRI's G3 Reporting Guidelines for the UN Global Compact's Communication on Progress, United Nations Global Compact Office, September 2006, <http://www.unglobalcompact.org>.

Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Luxembourg, 2003.

MASSIE Robert, *Speech at Global Reporting Initiative's «G3 Launch»*, Amsterdam, 5 octobre 2006, <http://www.ceres.org/NETCOMMUNITY/Page.aspx?pid=772&srcid=420>

Normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises, Conseil Economique et Social, Sous-commission des Nations Unies de la promotion et de la protection des droits de l'homme, U.N.Doc.E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2, 2003, <http://www.unhchr.ch>

Programme de Master «Management de la RSE» de l'Ecole supérieure des affaires, Université Paris XII, <http://www.univparis12.fr>

Rapport Brundtland « Notre Avenir à Tous », Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987, http://www.wikilivres.info/wiki/index.php/Rapport_Brundtland

Rapport du Sommet mondial pour le développement durable, Johannesburg, Nations Unies, A/CONF.199/20**, New York, 26 août - 4 septembre 2002, <http://www.un.org/french/events/wssd>

Recommandation de la Commission européenne sur les aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés, C(2001)453/CE, Journal officiel L 156, 13 mai 2001.

Règlement (CEE) no. 1836/93 du Conseil, OJ L 168/1, 1993.

Règlement du Parlement européen et du Conseil 761/2001 permettant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS), JO L 114, 24 avril 2001.

Reporting environnemental et social des sociétés suisses, Genève, Ethos, Fondation suisse pour un développement durable, janvier 2007, <http://www.ethosfund.ch>

SEGAL Jean-Pierre, (et al.), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, http://uet.org/publications/rapport_uet_dublin.pdf

The 2006 Corporation Social Responsibility Forecast, New York, Renaissance Strategy, 2006, www.renaissancestrategy.com/2006_CSR_Forecast.pdf

The Occupational Pension Schemes, Amendment Regulation 1999, Statutory Instrument 1999 no. 1849, 1999.

Traité d'Amsterdam modifiant le traité sur l'Union européenne, les traités instituant les Communautés européennes et certains actes connexes, JOCE no. C 340, 10 novembre 1997.

Traité sur l'Union européenne, JOCE no. C191, 29 juillet 1992.

SOURCES ELECTRONIQUES

<http://www.etiskhandel.no>

<http://www.stormberg.no>

<http://www.wayback.no>

<http://www.europa-i-fokus.no>

<http://economie-social.lesverts.fr>

<http://english.peopledaily.com.cn>

<http://europa.eu.int>
<http://european-convention.eu.int>
<http://fr.wikipedia.org>
<http://lesechos.fr>
<http://query.nytimes.com>
<http://strategis.ic.gc.ca>
<http://uet.org>
<http://www.affairespubliques.biz/edelman/index.html>
<http://www.audi-volkswagen.com>
<http://www.bipsolutions.com>
<http://www.campusresponsables.com>
<http://www.cepaa.org>
<http://www.ceres.org>
<http://www.cleanclothes.org>
<http://www.cnam.fr>
<http://www.colorado.edu>
<http://www.coordinationsud.org>
<http://www.corporateculture.co.uk>
<http://www.courrierdelaplanete.org>
<http://www.crsdd.uqam.ca>
<http://www.cse-net.org>
<http://www.csrr-qs.org>
<http://www.cybel.fr>
<http://www.eiro.eurofound.ie>
<http://www.epifinance.com>
<http://www.esdes-recherche.net>
<http://www.ethosfund.ch>
<http://www.etuc.org>
<http://www.euractiv.com>
<http://www.eurosif.org>
<http://www.ft.com>
<http://www.globalreporting.org>
<http://www.ilo.org>
<http://www.irbms.com>
<http://www.iso.org>
<http://www.lafarge.fr>
<http://www.larevuedurable.com>
<http://www.mondequibouge.be>
<http://www.novethic.fr>
<http://www.oecd.org>
<http://www.renaissancestrategy.com>
<http://www.socialfunds.com>
<http://www.un.org/french/globalcompact>
<http://www.unglobalcompact.org>
<http://www.unhchr.ch>
<http://www.univnancy2.fr>
<http://www.univparis12.fr>
<http://www.unpri.org/principles>
<http://www.utopies.com>
<http://www.wbcsd.org>