

Université de Paris 1 – Sorbonne – UFR de Science Politique  
DESS Développement et Coopération Internationale

**La responsabilité sociale des entreprises**  
**sous l'angle de leurs partenariats avec les ONG**

Mémoire de fin d'études soutenu par  
Emmanuel DOLLET

Sous de la direction de  
Jean-Jacques GABAS

Novembre 2002

## Résumé

1. Bien plus qu'un thème d'actualité, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est au centre des relations entre les sociétés commerciales et leurs parties prenantes ("stakeholders"). Mais le concept de RSE est problématique du point de vue de sa définition, de sa perception par la "société civile" et de sa mise en œuvre. Tel est le thème central de ce mémoire qui est abordé sous l'éclairage particulier du partenariat ONG~entreprise. Ce choix est guidé par le fait que ces deux organisations entretiennent des relations complexes qui peuvent avoir un impact sur leurs modes d'organisation respectifs et sur l'évolution globale de la société.
2. La globalisation des échanges et la financiarisation de l'économie ont induit des interdépendances asymétriques complexes entraînant une perte d'autonomie des organisations et une dilution des responsabilités. Dans ce contexte, les sociétés transnationales (STN) ont acquis un très grand pouvoir qui est contesté par une large partie de la société civile. En réponse à la stratégie d'autoréglementation développée par les entreprises, des formes d'autorégulation apparaissent sans pour autant que l'on puisse se passer de la régulation de l'Etat. Telle est notre problématique.
3. Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise est fondé sur une approche volontaire des firmes visant à optimiser les impacts de leurs activités dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux (approche "*triple bottom line*"). Cette approche anglo-saxonne est principalement le fait des STN, mais il est probable que les PME/PMI l'adoptent prochainement. Les Etats réagissent relativement positivement à ces initiatives et encouragent, par ailleurs, les rapprochements ONG entreprises. Mais ONG et syndicats se méfient des réelles intentions des entreprises.
4. A la faveur de la mise en œuvre d'une politique de RSE par les firmes, des partenariats naissent entre des ONG et des sociétés commerciales. A partir de trois études de cas (accès à l'eau dans les PED, exploitation pétrolière, commerce éthique), mettant en jeu des ONG et des STN, différents registres d'action sont mis en évidence, de l'affrontement productif à la conduite commune de projets. Toutefois, les entreprises utilisent souvent cette occasion pour développer des stratégies de marketing et de conquête de marché.
5. Si le partenariat ONG~entreprise permet effectivement de mettre en œuvre des politiques de RSE, il semble être également un catalyseur de processus d'innovations sociales pouvant induire des changements au sein des entreprises. En réponse à la stratégie d'auto-réglementation des STN, des tentatives d'auto-régulation, générant des processus d'innovation, se développent sous l'impulsion des ONG et des syndicats. Progressivement l'éthique fait son entrée dans les rayons des grandes surfaces commerciales. Ces nouveaux partenariats ONG~entreprise se tissent d'une manière totalement innovante autour d'une figure centrale : le "consom'acteur".

6. Constatant la méfiance et les oppositions fortes existant au sein de la société civile, et compte tenu de l'ampleur des inégalités et de la pauvreté, il apparaît nécessaire de s'orienter vers une "société de contrat" fondée sur une éthique de la responsabilité. Il appartient aux Etats, en tant que garants de l'équité, de mettre en œuvre une véritable régulation internationale. Du côté des citoyens, cela suppose aussi de renoncer à certains égoïsmes au profit d'un gain en lien social.
7. Accepter ou refuser le modèle dominant relève du principe de responsabilité qui anime à priori chaque être humain, à condition toutefois qu'il puisse exercer son libre-arbitre. Par extension, ce principe peut s'appliquer aux organisations gouvernementales et non gouvernementales dans la mesure où elles sont des constructions humaines, mues par des logiques d'intérêt général et particulier. Dès lors, la responsabilité n'est-elle pas un bien public mondial ?

## **Mots clés**

Citoyenneté – Développement durable – Entreprise – Equité – Etat – Ethique –  
Normalisation – ONG – Partenariat – Régulation – Responsabilité sociale – Stakeholders

Nota Bene :

Cette version (novembre 2002) du mémoire a été corrigée après la soutenance du 22 novembre 2002 et n'est pas présentée sous sa forme standard (interligne et marge). Le tableau n°1 "typologie du partenariat ONG~entreprise" a été inclus dans le corps du texte, ce qui n'avait pas été fait dans la version initiale (octobre 2002). Les annexes sont rassemblées dans un fascicule relié à part.

## **Remerciements**

Je tiens à remercier en premier lieu l'équipe de l'UFR de Science Politique de l'Université de Paris 1 Sorbonne dans son ensemble pour m'avoir permis de suivre les enseignements du DESS Développement et Coopération Internationale et, plus spécialement à l'attention de mon directeur de mémoire, Jean-Jacques GABAS, de m'avoir guidé pour l'élaboration de ce travail. Merci également à tous mes compagnons de formation aux côtés desquels j'ai beaucoup appris.

Je remercie les ASSEDIC de Paris pour m'avoir accordé une allocation au titre de la formation permanente sans laquelle je n'aurais pu m'engager dans ce cursus.

Je remercie la Mission pour la Coopération Non Gouvernementale (MCNG) du Ministère des Affaires Etrangères (MAE), en particulier le Bureau des Organisations Non Gouvernementales et des Entreprises, pour m'avoir confié la réalisation de l'étude du partenariat ONG~entreprise laquelle m'a servi de base de réflexion pour ce mémoire et pour m'avoir ouvert à une expérience enrichissante au sein d'une administration.

Mes remerciements s'adressent également à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de l'étude du partenariat ONG~entreprise, en particulier aux responsables des entreprises, des associations et des institutions avec lesquels j'ai pu m'entretenir à cette occasion, ainsi qu'aux universitaires qui m'ont conseillé et aux agents du Ministère des Affaires Etrangères avec lesquels j'ai eu le plaisir de travailler.

Je remercie enfin ma famille et mes amis qui m'ont soutenu dans ma démarche.

*"We agree that in pursuit of their legitimate activities the private sector, both large and small companies, have a duty to contribute to the evolution of equitable and sustainable communities and societies."<sup>1</sup>*

Déclaration finale du Sommet Mondial du Développement Durable - Article 27 (2002)

*"Pour commencer, il faut commencer.  
et on n'apprend pas à commencer, ni à créer, ni à inventer,  
mais juste à continuer, à conserver et à imiter.  
Pour commencer, il faut simplement du courage."*

Vladimir Jankélévitch

---

<sup>1</sup> Traduction libre : Nous admettons que le secteur privé, petites et grandes entreprises confondues, en poursuivant ses activités légitimes, a le devoir de contribuer au développement de communautés et de sociétés équitables et durables.

## Introduction

Ironie de l'Histoire : à peine clos le Sommet Mondial du Développement Durable (SMDD) de Johannesburg sur un appel des Nations Unies à la "responsabilité sociale des entreprises", qu'une enquête pour "séquestration" a été ouverte lundi 21 octobre 2002 par le Tribunal de Nanterre (Hauts-de-Seine) à l'encontre de la compagnie pétrolière française TotalFinaElf. Deux ouvriers birmans ont en effet porté plainte contre le groupe pétrolier qu'ils accusent de les avoir enrôlés de force sur le chantier du gazoduc Yadana, avec la complicité de la junte birmane au pouvoir<sup>2</sup>. Tout fraîchement auréolée de son "label onusien *Global Compact*"<sup>3</sup>, la société TotalFinaElf réfute ces "*allégations purement mensongères*" alors que les plaignants bénéficient du soutien de la Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL) et de plusieurs ONG.

Bien plus qu'un thème d'actualité, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est au centre des relations entre les sociétés commerciales et leurs "parties prenantes". Mais le concept de RSE est problématique du point de vue de sa définition, de sa perception par la "société civile" et de sa mise en œuvre. Tel sera le thème central de notre propos que nous développerons sous l'éclairage particulier du partenariat ONG~entreprise<sup>4</sup>. Ce choix nous est guidé par le fait que ces deux organisations, liées par le rapport production/consommation, entretiennent des relations complexes, lesquelles peuvent dans certains cas avoir un impact sur leurs modes d'organisation respectifs et sur l'évolution globale de la société. Nous verrons qu'une stratégie d'auto-régulation se développe face à l'auto-réglementation des entreprises et qu'en définitive les Etats sont concernés au premier chef par cette évolution. Pour étayer notre propos, nous nous appuyerons sur un champ théorique faisant appel à des éléments d'économie politique, de philosophie politique et de sociologie politique. Nous utiliserons également les résultats de l'étude du partenariat ONG~entreprise<sup>5</sup> que nous avons réalisé pour le Ministère des Affaires Etrangères (2002).

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet et en guise de préambule, il convient de contextualiser notre problématique en nous situant dans le cadre de la globalisation des échanges, laquelle permet aujourd'hui de générer des richesses mais visiblement pas de les distribuer de manière équitable.

### ***Globalisation et perte de lien social***

La découverte d'Hispaniola en 1492 par Christophe Colomb marque probablement le point de départ de la mondialisation, mais la globalisation des échanges que nous connaissons aujourd'hui est sans doute d'une autre nature. Celle-ci permet en effet d'accroître et d'accélérer les flux matériels et immatériels (flux financiers, flux d'informations). Les investissements directs étrangers (IDE) sont aujourd'hui considérés par les gouvernements comme la clé de leur intégration dans l'économie mondiale et, grâce au développement des "nouvelles technologies de l'information et de la communication" (NTIC), "*l'instantanéité des*

---

<sup>2</sup> FOLLOROU J., "TotalFinaElf à nouveau accusé de profiter du travail forcé imposé par la junte birmane", *Le Monde*, 22 octobre 2002. Voir aussi [www.ilo.org/public/french/bureau/inf/pr/2000/27.htm](http://www.ilo.org/public/french/bureau/inf/pr/2000/27.htm) pour télécharger la résolution (juin 2000) de la Conférence Internationale du Travail visant le travail forcé au Myanmar (Birmanie).

<sup>3</sup> Global Compact : programme lancé par le Secrétaire Général des Nations Unies (1999) pour mobiliser les entreprises du Nord et du Sud en faveur d'une "mondialisation sans exclus". Voir section 1.1.3.

<sup>4</sup> Nous avons choisi d'utiliser le signe ~ (partenariat ONG~entreprise) pour illustrer le fait que ce partenariat peut s'exprimer ou évoluer selon des registres variés (voir typologie du partenariat en annexe). En effet, on utilise en général le signe / pour marquer une opposition (ONG/entreprise) alors que l'on utilise en général le signe - pour marquer une alliance (ONG-entreprise).

<sup>5</sup> DOLLET E., *Le partenariat ONG~entreprise en France. Panorama 2002*, MAE/CNG/OE, Paris, 2002.

*informations abolit temps et espace*"<sup>6</sup>. Ces phénomènes induisent des inter-connexions et des interactivités qui participent à la croissance d'interdépendances asymétriques, conduisant à une perte d'autonomie des organisations. L'émergence des sociétés transnationales (STN) qui constituent aujourd'hui le moteur de la mondialisation de l'économie, génère en effet des interdépendances entre sphères économiques et politiques (Gilpin, 1987)<sup>7</sup>. Se jouant des frontières et investissant des secteurs stratégiques traditionnellement dévolus au secteur public (eau, énergie, sécurité, ...), les STN contribuent à la perte de souveraineté des Etats. En outre, les flux d'IDE qu'elles contrôlent ne cessent de croître (l'IDE représente aujourd'hui plus de quatre fois le montant de l'aide publique au développement) alors que leur bilan est très mitigé pour les pays "récipiendaires" puisque le taux de rapatriement des IDE est très important (jusqu'à 75% en ce qui concerne l'Afrique sub-saharienne)<sup>8</sup>. Dans le domaine des communications, le développement des NTIC présente des externalités positives, mais la "fracture numérique" contribue à accentuer la déconnexion des pays "en développement" (PED). Dans le même temps, un "régime d'accumulation financiarisé"<sup>9</sup> s'est développé à partir des années 80. Cette nouvelle donne macro-économique confère un pouvoir particulier aux actionnaires, comme on le voit aujourd'hui avec les fonds de pension américains, et laisse présager une "mutation radicale du pacte social" (Orléan, 2000)<sup>10</sup>. En fait, "derrière les relations marchandes, il y a des acteurs qui ont des stratégies, des projets conflictuels, coopératifs ou concurrentiels et qui disposent de pouvoirs inégaux (...). Les stratégies dominantes des grandes unités actives structurent les décisions des agents dominés et limitent leurs marges". (Hugon, 1997)<sup>11</sup>. Le tableau serait incomplet si l'on omettait de parler des effets de l'activité des STN sur les écosystèmes (épuisement des ressources fossiles, pollutions marines et atmosphériques, etc.) qui concernent l'humanité dans son ensemble.

Ces interdépendances irréversibles, rapportées à l'échelle de l'individu, font naître en lui la conscience de son appartenance à une communauté mondiale (Elias, 1991)<sup>12</sup> mais paradoxalement, peuvent lui donner simultanément un sentiment d'impuissance puisque la globalisation, en participant au remodelage virtuel des territoires, contribue à banaliser l'échelon local notamment par l'internationalisation de la production des biens et services et le jeu des délocalisations. Mais le remodelage des territoires est également bien réel puisque, sous l'effet de l'explosion démographique urbaine, on assiste au développement de mégalopoles. Tous ces phénomènes contribuent fortement à la perte de repères et à la destruction de liens sociaux. Par ailleurs, à la pauvreté matérielle des pays en développement (PED) aggravée par la globalisation du commerce, s'ajoute la pauvreté spirituelle des pays "développés", laquelle est favorisée par le conditionnement médiatique (publicité, sur-information) et le faible exercice du libre-arbitre. De plus, sous une influence anglo-saxonne, les concepts sont brouillés et le vocabulaire, de plus en plus hermétique, traduit une perte de diversité culturelle.

---

<sup>6</sup> HUGON P., *Economie Politique internationale et Mondialisation*, Economica, Paris, 1997, p. 43.

<sup>7</sup> voir R. GILPIN, *The political Economy of International relations*, Princeton, Princeton University Press, 1987.

<sup>8</sup> "Ce taux élevé des profits rapatriés correspond tout simplement au niveau élevé du taux de profit des IDE. En terme de comptabilité nationale ce taux de profit équivaut au paiement d'intérêts" (p.203).

Source des données sur l'IDE : Banque Mondiale 1999. voir OXFAM, "Les sociétés transnationales : investissement, emploi et commercialisation", in *Deux poids, deux mesures : commerce, globalisation et lutte contre la pauvreté*, chap. 7, 2002, p. 200 - 235. Rapport téléchargeable sur [www.maketradeffair.com](http://www.maketradeffair.com).

<sup>9</sup> Cette notion est développée dans la section 2.1.1.

<sup>10</sup> ORLEAN A., "L'individu, le marché et l'opinion : réflexions sur le capitalisme financier", in *ESPRIT*, n°11, novembre 2001, p. 51 - 75.

<sup>11</sup> HUGON, op. cit., p. 39.

<sup>12</sup> voir ELIAS N., *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991, 301 p.



### ***Le néolibéralisme contemporain***

Tous ces phénomènes concourent en fait à la dilution des responsabilités, que ce soit au niveau des individus ou des organisations. Ainsi par exemple, les Etats sont fragilisés par les politiques économiques qu'ils mettent eux-mêmes en œuvre par le biais des institutions financières internationales (IFI). Banque Mondiale (BM) et Fonds Monétaire International (FMI), instruments au service des Etats, constituent en effet le meilleur soutien de l'idéologie néo-libérale, laquelle place le marché au centre des relations internationales : la libéralisation des échanges et la privatisation des services publics sont organisés au nom d'une prétendue "auto-régulation par le marché". Le néolibéralisme contemporain, devenu dominant dans les années 90, s'inspire du libéralisme walrassien : il place l'économie au centre de toute politique, celle-ci devant "*faire en sorte que les rapports marchands puissent produire leur effet de justice*"<sup>13</sup> (Lautier, 2000). Mais force est de constater qu'au lieu de combler le fossé entre riches et pauvres, les "règles du jeu" actuelles contribuent à le creuser et à l'élargir. En fait, il n'y a pas de régulation internationale à proprement parler mais plutôt "*une combinaison d'ordres imposés par les puissances hégémoniques, conduisant à un libéralisme asymétrique, et d'ordres négociés reposant sur des accords volontaires et des négociations multilatérales*"<sup>14</sup>. Firmes transnationales et Etats apparaissent donc responsables et complices de "l'incendie"<sup>15</sup> évoqué par le chef de l'Etat français à Johannesburg. On est alors fondé à se demander s'il est possible de réguler un système inéquitable ou bien s'il vaut mieux lui chercher des alternatives<sup>16</sup>.

### ***Développement durable et responsabilité***

Nonobstant les déclarations d'intention, l'échec annoncé du SMDD s'est bien produit, traduisant ainsi des égoïsmes persistants, alors qu'en arrière-plan le divorce entre ONG et entreprises semble consommé. La notion de développement durable, mise sur orbite lors du Sommet de la Terre il y a dix ans (Rio, 1992), est aujourd'hui revisitée de multiples manières, les entreprises estimant par exemple qu'elles doivent en faire "*un instrument de conquête de marché et de développement de l'entreprise*"<sup>17</sup>. On est bien loin de la définition originelle donnée par le rapport Brundtland (1987) selon laquelle "*le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, à commencer par ceux des plus démunis, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*"<sup>18</sup>. Selon cette définition, la notion de "développement durable" devrait en principe être construite sur un équilibre entre quatre pôles (économique, social, écologique et éthique) ; mais la faiblesse du concept réside justement dans l'atrophie de son quatrième pilier, le pôle éthique, lequel vise à répondre aux besoins d'équité de l'humanité. L'origine du concept d'équité est très ancienne. Dans la mythologie égyptienne, la déesse *Maat* représentait le

<sup>13</sup> LAUTIER B., "Etat, marché et réseau (le rôle résiduel du réseau dans la théorie socio-économique)", in *Les sociétés civiles face au marché*, Khartala, Paris, 2000, p. 93.

<sup>14</sup> HUGON P., op. cit., p. 101.

<sup>15</sup> Le Président de la République française a introduit son discours, en séance plénière du SMDD, par ces mots : "*Notre maison brûle et nous regardons ailleurs. [...] La terre et l'humanité sont en péril et nous en sommes tous responsables.*"

<sup>16</sup> voir AMIN S., dir., *A la recherche d'alternatives. Un autre monde est-il possible ?*, Centre Tricontinental, Paris, L'Harmattan, 2001, 209 p.

<sup>17</sup> Extrait du discours "Concilier au mieux l'entreprise, l'homme et l'environnement" de Denis KESSLER, vice-président délégué du MEDEF, prononcé le 13 novembre 2001 à Clermont Ferrand.

<sup>18</sup> BRUNDTLAND G. H., dir., *Notre avenir à tous*, Oxford, Oxford University Press, 1987. Le rapport Brundtland, élaboré par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, a servi de base à la préparation du Sommet de Rio (1992). Voici la définition qui y est donnée du développement durable : "*Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, à commencer par ceux des plus démunis, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*".

concept d'équité et signifiait pour les Egyptiens justice sociale et vertu ; son respect leur assurait une vie en harmonie avec les Dieux et la communauté. Dans l'Antiquité grecque, nous nous référerons à Aristote pour qui "*l'équitable est juste et meilleur qu'une forme du juste [...] Telle est la nature de l'équitable, qui est un correctif de la loi, là où elle est défectueuse, à cause de son caractère général*"<sup>19</sup>. Aristote lie ici le thème de l'équité à celui de la responsabilité, puisque l'homme équitable est celui "*qui prend moins que son dû tout en ayant la loi de son côté [...] et cette disposition est l'équité*"<sup>20</sup>. Toutefois, compte tenu des bouleversements technologiques survenus depuis l'Antiquité et surtout au cours du vingtième siècle, nous sommes aujourd'hui confrontés à une situation inédite, liée à la capacité de charge limitée de la Terre (Jonas, 1979)<sup>21</sup>. Dès lors, pour que les pays en développement (PED) puissent accéder au niveau des pays développés, il faudrait non seulement organiser un intense transfert de technologies et de connaissances, mais aussi produire des technologies améliorées et surtout renoncer au mythe de l'abondance matérielle. Le problème central de l'éthique de la responsabilité est inscrit dans cette dialectique "*d'un progrès qui a besoin de créer de nouveaux problèmes afin de résoudre ceux qu'il a produits lui-même, un progrès qui devient sa propre contrainte*" (Jonas, 1979).

### ***La société civile, l'Etat et le marché***

Face à ce dilemme, une "conscience citoyenne mondiale" a commencé d'émerger et tente de faire contre-poids à l'idéologie néo-libérale. Les ONG ont joué un rôle moteur dans ce processus, en organisant des actions contre des firmes transnationales accusées de mauvaises pratiques sociales et environnementales, mais aussi en assurant la promotion d'un commerce éthique et équitable. Depuis Seattle, les mouvements "anti-mondialisation" prennent de l'ampleur et ont bien résisté au choc du 11 septembre 2001 comme l'a prouvé leur mobilisation pour Porto Alegre 2 en janvier 2002. Mais si la notion de "société civile" a le vent en poupe, ce concept apparaît polysémique et ses contours sont flous : les ONG estiment que les entreprises n'en font pas partie alors que les entreprises s'en réclament... Il apparaît ainsi fondamental de clarifier les termes du débat avant de s'y engager : peut-on s'accorder sur une définition commune du concept de société-civile ? Faut-il l'opposer à l'Etat, ou bien au marché, ou bien aux deux ?

Historiquement, le développement du concept de société civile a été marqué par trois moments décisifs avec Locke, les théoriciens écossais de la société commerçante du XVIIIème siècle et enfin Hegel. Locke opposait société civile à l'état de nature mais ne distinguait pas société civile et société politique (Khilnani, 2001)<sup>22</sup>. Cette vision est aujourd'hui totalement dépassée et la conception d'Hegel est au centre de la lecture contemporaine du concept. Hegel, prenant acte du remodelage de la sociabilité par le développement de l'économie marchande, a introduit la distinction entre société civile et Etat, sans pour autant opposer les deux notions. Néanmoins, le concept de société civile a des racines pré-hégéliennes puisque Aristote en parlait déjà, sans y introduire d'ailleurs la dichotomie Etat/société, mais simplement pour signifier une "communauté" d'hommes (ibid.).

Ce n'est que depuis la fin des années soixante, à la faveur d'une redécouverte de Gramsci, que le concept est "réactivé". Selon Gramsci, la société civile se présente, au même titre que l'Etat, comme une superstructure au cœur de laquelle peuvent s'organiser des luttes "contre-

<sup>19</sup> ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Livre V, 1137 b, Paris, Pocket, 1992, p. 143.

<sup>20</sup> ibid., Livre V, 1138 a, p. 143.

<sup>21</sup> voir JONAS H., *Le principe responsabilité*, 1979, trad., 5<sup>ème</sup> ed., Paris, Champs Flammarion, 1995, p. 343.

<sup>22</sup> voir KHILNANI S., "La 'société civile', une résurgence", in *Critique Internationale*, n°10, janvier 2001, p. 38 - 50.

hégémoniques". Ainsi émerge progressivement une nouvelle conception de la société civile, celle-ci s'inscrivant dans un système à trois branches, entre l'Etat et le marché (assimilé aux actions lucratives des entreprises). Mais, comme le souligne Maxime Haubert, il y a "*une dissymétrie fondamentale entre l'Etat et le marché, d'une part, et ce qu'on nomme société civile, d'autre part, puisqu'il est difficile d'admettre que celle-ci forme système, et a fortiori qu'elle soit dotée d'une capacité d'action propre.*"<sup>23</sup>. En outre, le concept de société civile a trait à "*une relation dynamique, complexe et ambivalente (c'est-à-dire pas seulement conflictuelle) entre l'Etat et la société, et non forcément à un champ distinct*"<sup>24</sup> (Bayart, 1992). On peut donc être tenté, comme Bruno Lautier, d'abandonner ce concept et lui substituer celui de "réseau", d'autant plus que la "société civile" prend des contours très différents selon que l'on se situe au Nord, au Sud, à l'Est ou à l'Ouest. En tout cas, on perçoit combien il est difficile d'adopter un cadre normatif pour ce concept, dont la transposition à l'échelle globale complexifie encore la problématique et constitue, en outre, une remise en cause fondamentale de la théorie réaliste des relations internationales (Poulligny, 2001)<sup>25</sup>.

Néanmoins, la société civile existe ! En tout cas, le Comité Economique et Social Européen (CESE) en est officiellement<sup>26</sup> le représentant pour l'Europe. Le CESE propose d'ailleurs de faire du concept de "société civile organisée" une notion juridique ; ainsi, "*les questions éventuelles qui subsisteraient encore sur les participants à un dialogue civil seraient clarifiées par la loi*"<sup>27</sup>. Pour le CESE, le concept de société civile organisée "*inclut en particulier l'ensemble des organisations économiques, sociales et professionnelles, lesquelles constituent une composante fondamentale de la société civile organisée et de la gouvernance dans et hors des frontières de l'Union européenne*" (ibid.).

De fait, la société civile est aujourd'hui couramment présentée comme opposée à l'Etat, voire, dans certains cas, comme une alternative à un Etat défaillant. De leur côté, les pouvoirs publics pourraient être tentés de normaliser le concept dans le sens d'une dichotomie Etat/société civile. A titre d'exemple, la création (1999) du Haut Conseil pour la Coopération Internationale (HCCI), placé auprès du Premier Ministre et qui rassemble ONG, syndicats, employeurs, collectivités territoriales, universitaires, etc., institue la société civile en partenaire des pouvoirs publics français. En outre, à la faveur de la réforme de la coopération française (1999), la création de la Mission pour la Coopération Non Gouvernementale (MCNG) avec en son sein un Bureau des Organisations de Solidarité Internationale et des Entreprises (CNG/OE), est révélateur de la conception de la société civile par le législateur puisqu'il y a inclus tacitement les entreprises. Ce qui n'est d'ailleurs pas incohérent puisque l'entreprise doit être considérée autant comme un lieu de production de valeurs marchandes et de capital que comme un lieu d'échanges humains dans lequel se tissent des "interdépendances asymétriques" entre les employés, le patronat, les actionnaires. Et si le droit français ne définit pas véritablement le terme "entreprise" ce n'est pas le cas du droit allemand pour lequel "*l'entreprise est le lieu où travaillent en commun l'entrepreneur comme chef d'entreprise, les employés et les ouvriers comme personnel, en vue d'atteindre les buts de l'entreprise et pour le bien commun du peuple et de l'Etat*" (Loi du 20/01/1934)<sup>28</sup>.

<sup>23</sup> voir HAUBERT M., "L'idéologie de la société civile", in *Les sociétés civiles face au marché*, Paris, Karthala, 2000, p. 32.

<sup>24</sup> BAYART Jean-François, *Le politique par le bas en Afrique noire*, Paris, Karthala, 1992, p. 70.

<sup>25</sup> POULLIGNY B., *L'émergence d'une "société civile internationale" ? Processus, acteurs, enjeux*, Paris, CERI, mai 2001. Texte téléchargeable : [www.ceri-sciences-po.org/cherlist/poulligny](http://www.ceri-sciences-po.org/cherlist/poulligny) .

<sup>26</sup> Selon l'article 257 du Traité de Nice, le CESE est le représentant de la "*société civile organisée dans ses différentes composantes à caractère économique et social*".

<sup>27</sup> CESE, "La Commission et les organisations non gouvernementales : le renforcement du partenariat", in *Avis du Comité Economique et Social*, Bruxelles, 2000, p. 5.

<sup>28</sup> BREMOND J., dir., *Dictionnaire économique et social*, Paris, Hatier, 1990, p. 153.

Si l'on peut distinguer les entreprises en fonction de leur statut juridique<sup>29</sup>, leur taille (en hommes et en capital), leur secteur d'activité ou leur zone(s) d'intervention, toutes sont néanmoins soumises aux mêmes lois du marché. Ainsi, bien qu'étant des acteurs non gouvernementaux, il est hors de question d'assimiler les entreprises à des ONG puisqu'une différence quasiment "ontologique" oppose ces deux types d'organisation : les unes ont pour vocation de développer leurs bénéfices dans une logique de concurrence alors que les autres sont à but non lucratif et cherchent à promouvoir la solidarité. Pour le CESE, les ONG "*sont par essence l'expression de la proximité des citoyens et promeuvent la démocratie participative. [Mais] les ONG ne rassemblent pas tous les acteurs de la société civile organisée*"<sup>30</sup>. Afin de progresser dans notre propos, nous nous inscrivons donc dans l'hypothèse normative constituante du HCCI et du CESE, et nous considérerons les entreprises en tant que membres à part entière de la société civile. Constatant les profondes divergences entre ONG et entreprises, se pose alors la question des rapports de forces au sein de la société civile et de leur évolution.

En effet, les STN jouant "*sur le double registre du transnational (ensemble des flux qui dépassent les frontières) et de l'international (différences liées aux frontières)*" (HUGON), ont aujourd'hui acquis un poids colossal en terme d'accumulation de capital, d'acquis technologiques et de compétences. Mais depuis les années 90, probablement échaudées par le coût des boycotts organisés contre elles, de plus en plus de STN se sont lancées dans une démarche volontaire de responsabilité sociale (RSE). Encouragées par les Etats, des firmes ont commencé à se rapprocher de certaines ONG en s'engageant sur des "codes de bonne conduite" et en concluant parfois des accords de partenariat. Mais développer l'emploi au Sud, même en respectant une démarche de RSE, ne suffit pas pour vaincre la pauvreté. Il faut aussi produire localement de la valeur ajoutée et favoriser une distribution équitable des profits en faveur des PED. Certes, les firmes ne sont pas nécessairement que des "monstres froids" et elles peuvent parfois adopter des démarches philanthropiques. Mais, compte tenu de la manière d'intégrer le risque dans le management d'entreprise, le partenariat avec les ONG sera sans doute systématiquement envisagé par les firmes sous l'angle de leurs intérêts à court, moyen et long terme. Le partenariat avec les ONG peut ainsi s'inscrire dans une stratégie de conquête de marché ou de maintien d'une position de force. Il nous apparaît donc que la RSE peut être considérée comme un instrument du marché (chapitre 1).

Néanmoins, force est de constater que les relations entre ONG et entreprises ne se limitent pas au seul registre de la contestation. Aujourd'hui, les ONG semblent "*désireuses de trouver des alliances objectives avec les entreprises pour changer le monde, chacune dans leur domaine, à leur niveau, dans le respect de chacun*"<sup>31</sup>. La coopération entre ONG et entreprises relèverait ainsi d'un "*apprentissage de la complémentarité et de la transparence*" à partir duquel pourrait se construire un "*partenariat productif*"<sup>32</sup>. En fait, de "l'affrontement productif" à la conduite commune de projet, le partenariat ONG~entreprise constitue un bon laboratoire de l'évolution des rapports de force au sein de la "société civile". Nous adopterons donc ce point de vue pour discuter de l'hypothèse suivante : le partenariat ONG~entreprise induit des processus d'innovation sociale qui peuvent constituer une forme "d'auto-régulation"

<sup>29</sup> Les entreprises de l'économie sociale sont soumises aux mêmes lois du marché que les "entreprises classiques". Elles s'en distinguent néanmoins par le mode d'association de leurs salariés au capital et à la gestion de l'entreprise, ce que traduisent leurs statuts.

<sup>30</sup> Comité Economique et Social, op. cit., p. 6. En outre, il convient d'avoir présent à l'esprit la grande diversité des ONG qui, du Nord au Sud, ne présentent pas les mêmes caractéristiques, ni ne remplissent les mêmes fonctions. Il n'y a d'ailleurs pas de statut international des ONG ce qui pose parfois des problèmes de légitimité et de représentativité à ces organisations.

<sup>31</sup> Man-Com Consulting, *L'état des rapports ONG & Entreprises. Rapport 2002*, Paris, Man-Com, 2002, p. 1.

<sup>32</sup> SAQUET, A-M., "Le partenariat ONG-Entreprises. Un impératif pour le développement durable", in *L'état des rapports ONG&Entreprises. Rapport 2002*, Man-Com Consulting, p. 8 – 9.

de la société civile. Toutefois, les stratégies sous-jacentes des acteurs en jeu requièrent encore une régulation extérieure de la part de l'Etat (chapitre 2). Notre champ d'investigation se limitera au cadre français et nous utiliserons à cet effet les résultats de l'étude du partenariat ONG~entreprise que nous avons réalisé pour le Ministère des Affaires Etrangères.

# 1 Les dessous d'une approche volontariste

"We agree that there is a need for private sector corporations to enforce corporate accountability. This should take place within a transparent and stable regulatory environment"<sup>33</sup>.

Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est fondé sur une approche volontaire de l'entreprise visant à optimiser les impacts de son activité dans les domaines économique, social et environnemental (approche "*triple bottom line*"). Cette nouvelle approche du "gouvernement d'entreprise" s'est développée très rapidement depuis la fin des années 90 ; elle est principalement le fait des sociétés transnationales (STN), mais il est probable que les PME/PMI l'adoptent prochainement. Les Etats réagissent relativement positivement à ces initiatives et encouragent, par ailleurs, le rapprochement ONG entreprises. En outre, de nombreuses initiatives émergent, émanant d'institutions nationales ou multinationales. Mais ONG et syndicats sont encore méfiants vis-à-vis des réelles intentions des firmes. Pourquoi un tel engouement de la part des entreprises et tant de réserves au sein de la société civile ? Quels sont les enjeux de la RSE et quelles en sont les limites ?

Après un rapide historique du concept de responsabilité sociale de l'entreprise et une description de ses modalités d'application (1.1), nous tenterons de montrer que les partenariats ONG~entreprises permettent aux firmes de mettre en œuvre une approche de RSE tout en poursuivant leur course au profit (1.2). Dans la troisième section, nous apporterons des éléments de réflexion concernant les "non-dits" de la RSE et les tentations d'instrumentalisation auxquelles les entreprises pourraient succomber (1.3).

## 1.1 La RSE : concept en vogue ou courant de fond ?

Avant toute chose, une clarification s'impose puisque plusieurs appellations désignent le même concept. On parle ainsi indifféremment de "*responsabilité sociale*", de "*responsabilité sociale et environnementale*" ou de "*responsabilité sociétale*"... Il serait sans doute plus adapté de parler simplement de "*responsabilité des entreprises*", tout ceci signifiant finalement la même chose ! De notre côté nous utiliserons de préférence son acronyme : RSE.

### 1.1.1 Genèse d'un concept aux contours mal définis

Le concept de responsabilité sociale des entreprises est apparu dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle, c'est-à-dire au moment où l'essor du socialisme favorisait la formation d'une opposition au capitalisme. Dans les années 30, on commence à s'interroger sur la morale des dirigeants et sur les codes de conduites. Mais le concept de RSE prend véritablement de l'ampleur dans les années 60, soit au début du "fordisme"<sup>34</sup> marqué aux Etats-Unis par d'importants mouvements sociaux mobilisés (déjà) sur les thèmes de l'écologie et de la consommation (Gendron,

---

<sup>33</sup> Article 29 de la déclaration finale du Sommet Mondial du Développement Durable (SMDD), Johannesburg, 4 septembre 2002. Traduction libre : Nous sommes d'accord qu'il est nécessaire que les entreprises du secteur privé renforcent leur responsabilité sociétale. Ceci devrait prendre place dans un environnement de régulation transparent et stable.

<sup>34</sup> Fordisme : "*Nom que les Théoriciens de l'Ecole de la régulation donnent au régime d'accumulation intensive centré sur la consommation de masse et associé à une régulation monopoliste*". (troisième définition donnée par ECHAUDEMAISON C-D., dir., *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Paris, Nathan, 1999, p. 188.

2000)<sup>35</sup>. De leur côté, les opposants au concept de RSE se mobilisent derrière Théodore Levitt (1958) et Milton Friedman (1962). Mais en 1970, le débat sur la RSE prend soudain un tour polémique après la parution dans le *New York Times Magazine* d'un article décapant de Friedman, futur prix Nobel d'économie, intitulé : "*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*"<sup>36</sup>. Néanmoins, probablement sous l'influence de l'œuvre de Rawls, la RSE s'institutionnalise progressivement dans les années 80 autour de trois écoles<sup>37</sup> complémentaires et toutes fondées sur la même idéologie : "*la prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée*" (Gendron, 2000).

Le concept de RSE est en réalité mal défini et les thèses qui l'étayaient sont nombreuses et parfois contradictoires. C'est ainsi qu'est apparu le concept intégrateur de "performance sociale" dont le principe fondamental est, selon certains auteurs, la légitimité. Prakash Sethi (1975) propose ainsi un cadre analytique de la RSE dans lequel "*les concepts d'obligation, de responsabilité et de sensibilité correspondent aux différents stades de légitimité susceptibles d'être atteints par l'entreprise. (...) Ainsi, en plus d'anticiper les changements sociaux, une entreprise sensible respectera aussi les critères économiques et légaux, et répondra aux demandes explicites formulées par les parties prenantes*" (Gendron, 2000, p.16). Woods (1991) propose une approche différente du concept de performance sociale qui devrait "*inclure les principes de motivation, les processus comportementaux et les résultats de l'entreprise sur le plan social*" (ibid.).

Ce détour historique nous aura permis de constater que la RSE est un concept anglo-saxon qui s'est construit depuis plusieurs décennies à partir de mouvements sociaux et de débats initiés par la société américaine. Ce concept constitue une réponse aux revendications de la population vis à vis de l'entreprise et confère à celle-ci une nouvelle vocation : prendre en charge des actions de bien commun<sup>38</sup>. Cet objectif paraît néanmoins contradictoire avec la mission première de l'entreprise : le profit. A ce propos, l'évolution du concept de responsabilité sociale, vers celui de sensibilité sociale et enfin de performance sociale traduit sans doute l'orientation utilitariste actuelle de la RSE<sup>39</sup>.

### **1.1.2 Des "shareholders" aux "stakeholders"**

Aujourd'hui, le débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise a progressivement glissé pour finalement ne s'interroger que sur les différentes formes qu'elle peut prendre, alors que les fondements du concept sont éclipsés (Ballet & de Bry, 2001). Ce qui explique d'ailleurs que les oppositions à la RSE soient beaucoup moins virulentes qu'à ses débuts et que le concept tend maintenant à s'imposer aux acteurs économiques.

---

<sup>35</sup> GENDRON C., "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale", in *Cahiers du CRISES* n°0004, Montréal, 2000, 81 p. Cet article s'appuie sur de très nombreuses références bibliographiques.

<sup>36</sup> FRIEDMAN M., "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", in *New York Times Magazine*, 13 septembre 1970. Traduction libre du titre de l'ouvrage : la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits.

<sup>37</sup> Les trois écoles identifiées et étudiées par Corinne Gendron sont la "Business Ethics" qui propose une approche "moraliste", la "Business & Society" qui développe une approche "contractuelle" et la "Social Issue Management" qui adopte une approche "utilitaire" du type "good ethic is good business".

<sup>38</sup> Il convient de rappeler que les entreprises américaines sont proportionnellement beaucoup moins taxées que les firmes françaises. Si la prise en charge du bien commun relève davantage de la sphère publique dans notre pays, c'est l'inverse aux Etats-Unis. Aux Etats-Unis le PIB est géré à 30% par les pouvoirs publics contre 50% en Europe (source MAE, 2002).

<sup>39</sup> voir BALLETT J.& de BRY F., *Ethique et Entreprise*, Paris, Seuil, 2001. Dans un article intitulé "La responsabilité sociale de l'entreprise : quelques difficultés" (22/11/01), les auteurs expliquent que "*les concepts de "Corporate Social responsibility" puis de "Corporate Social responsiveness" et enfin de "Corporate Social Performance" se succéderont, marquant un déplacement de l'objet d'étude, des motivations vers les actions et les résultats*".

Le concept de RSE, tel qu'il est défini par la Commission Européenne<sup>40</sup>, implique pour l'entreprise d'orienter sa gestion selon une triple approche : économique, environnementale et sociale. Cette approche "*Triple Bottom Line*" de la RSE se réfère aux principes du développement durable tels qu'ils sont véhiculés<sup>41</sup> depuis le sommet de Rio (1992).

Toutefois, il convient de bien distinguer la démarche de RSE d'une part, du respect de la réglementation d'autre part, celui-ci faisant partie des obligations de l'entreprise. Mais s'il existe des règles internationales opposables aux entreprises et aux Etats en matière économique (réglementation des échanges par l'OMC<sup>42</sup>, par exemple), ce n'est pas forcément le cas en matière de droit environnemental ou de droit social. En fait, une entreprise engagée dans un processus de RSE, anticipe sur le droit ... mais tente dans le même temps d'éviter une réglementation plus sévère à venir. En d'autres termes, une stratégie de RSE concourt à "internaliser" les effets sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise par une politique de prévention active permettant, concomitamment, d'optimiser les bénéfices de la firme. Mais cette internalisation conduit-elle à une nouvelle "citoyenneté d'entreprise" ?

Reconnaissons d'abord que la notion d'entreprise "citoyenne" pose de nouveaux problèmes conceptuels. En effet, la citoyenneté peut être définie comme "*la capacité d'exercer les droits liés à la participation politique de type démocratique*"<sup>43</sup>. Quel est donc alors le rapport entre l'entreprise et la notion de citoyenneté, laquelle s'applique en principe à la cité ?<sup>44</sup> Entrer dans ce débat maintenant risquerait de nous éloigner trop de notre propos initial. En tout cas, les concepts de citoyenneté d'entreprise et de RSE sont intimement liés et peuvent même se confondre. Nous retiendrons donc simplement que le terme d'entreprise "citoyenne" renvoie, selon certaines interprétations, à des initiatives extérieures à l'activité de la firme (mécénat, fondations), tandis que pour d'autres il implique un engagement de l'entreprise dans une démarche de développement durable concernant aussi bien son fonctionnement interne<sup>45</sup> qu'externe. Pour Pascal Lamy, "*le retour sur investissement en matière de citoyenneté d'entreprise semble à tort insuffisant, ou pas mesurable. Je dirais plutôt qu'il est inestimable. A mon sens, l'engagement d'une entreprise dans la voie du dialogue et du partenariat avec tous les acteurs intéressés renforce la qualité et la compétitivité de son offre*"<sup>46</sup>. Il nous semble en tout cas que l'engagement de la firme dans une démarche de RSE doit faire l'objet d'un consensus à l'intérieur de l'entreprise. La participation des salariés à cette politique peut être organisée notamment par le truchement des syndicats et des comités d'entreprise. Les grandes centrales syndicales sont d'ailleurs déjà engagées dans cette démarche.

---

<sup>40</sup> Le Livre Vert de la Commission Européenne définit la RSE comme "*l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes*".

<sup>41</sup> De ce point de vue, le concept de RSE contribue à occulter toute référence à l'équité dans la notion de développement durable.

<sup>42</sup> OMC : Organisation Mondiale du Commerce.

<sup>43</sup> BRAND P., *Sociologie politique*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, L.C.D.J., 2000, p. 603.

<sup>44</sup> voir PESQUIEUX Y., "Le concept d'entreprise citoyenne a-t-il du sens ?", in [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), Séminaire inter-entreprise, 26-27 septembre 2002. Voici un extrait de cet article : "*Pour quiconque veut essayer de chercher ce qui peut jeter quelque lumière sur les problèmes de citoyenneté de l'entreprise, qui est, elle aussi, communauté d'hommes et lieu de pouvoir, la tentation est réelle de transposer, par le fait d'une assimilation plus ou moins implicite, les propos de Platon ou d'Aristote sur le gouvernement de la cité pour les appliquer sans précaution au gouvernement des entreprises de notre temps*".

<sup>45</sup> Vis-à-vis des salariés, la citoyenneté de l'entreprise s'exprime par des méthodes participatives, le but étant d'entretenir une culture d'entreprise.

<sup>46</sup> LAMY P., "La mise en oeuvre des Principes Directeurs de l'OCDE sur les entreprises multinationales : un enjeu partagé vers une citoyenneté d'entreprise appliquée", Conférence OCDE, Bruxelles, 10 mai 2001. Le discours de Pascal LAMY (commissaire européen au commerce) est téléchargeable sur le site [www.europa.eu.int/comm/trade/speeches\\_articles/spla27\\_fr.htm](http://www.europa.eu.int/comm/trade/speeches_articles/spla27_fr.htm).



La RSE est une démarche volontaire dans laquelle l'entreprise a toute latitude de s'engager de la manière qui lui convient, sans contrainte ni contrôle extérieur. Sa seule obligation est de "rendre compte" aux "stakeholders", terme que Freeman définit de la manière suivante : tout groupe ou individu qui peut influer sur ou est concerné par la réalisation des objectifs d'une organisation ("*any group or individuals who can affect or is affected by the achievement of an organisation's purpose*", Freeman, 1984)<sup>47</sup>. Les "stakeholders" sont couramment compris comme les "parties prenantes" des organisations mais Béatrice Pouligny propose une traduction de "stakeholders" comme "dépositaires d'enjeux"<sup>48</sup>, ce qui nous semble être plus proche de l'anglais. Les "stakeholders" de l'entreprise sont donc constitués par ses actionnaires, les syndicats, les ONG, les pouvoirs publics, etc.

La prise en compte des "stakeholders" constitue l'un des apports fondamentaux de la RSE puisque jusque là, les "shareholders", c'est-à-dire les actionnaires, occupaient une place centrale dans la définition de la stratégie d'entreprise. Dans une approche de RSE, les "stakeholders" deviennent incontournables. Nations Unies, OCDE<sup>49</sup> et Commission Européenne se rejoignent en tout cas sur ce point : la RSE doit s'exprimer dans le dialogue et les partenariats. Pour ce faire, l'entreprise s'engage moralement à adopter une politique de "transparence"<sup>50</sup>, laquelle se traduit dans les faits par la publication de rapports de "développement durable". Néanmoins, contrairement aux documents comptables, cette activité de "reporting" n'est pas encadrée et les informations communiquées par l'entreprise concernant sa responsabilité sociétale ne sont pas nécessairement contrôlées par des tiers.

Ainsi, la RSE ouvre-t-elle l'entreprise à son environnement mais sans prendre trop de risques puisque c'est la firme qui choisit de s'y engager, qui sélectionne ses "stakeholders" et qui choisit les informations à leur communiquer...

### 1.1.3 Un concept mobilisateur

Cette démarche des entreprises a reçu un accueil favorable des principales organisations multilatérales qui leur emboîte le pas en "lançant" des initiatives auxquelles la société civile répond avec plus ou moins de scepticisme. L'OCDE a réagi la première en adoptant dès 1976 les "*Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des firmes multinationales*" (Principes directeurs). Ceux-ci établissent "*un ensemble de principes et de normes non contraignants à l'intention des gouvernements et des entreprises*" et stipulent que "*le soutien des milieux d'affaires, des représentants des salariés et des ONG est indispensable à leur efficacité*"<sup>51</sup>. Les Principes directeurs présentent un double intérêt : d'une part ils concernent un nombre important de grandes sociétés transnationales (celles abritées par les pays de l'OCDE) et d'autre part ils ont reçu un accueil favorable de la part de grandes ONG, dont "Friends of Earth" et OXFAM<sup>52</sup>, qui y voient une étape incontournable vers un dispositif international plus contraignant. En outre, "*la stratégie développée à l'OCDE crée un mécanisme gouvernemental, national et international, pour orienter les entreprises et les encourager à*

<sup>47</sup> FREEMAN, R., *Strategic Management : A Stakeholders Approach*, Boston, Pitman, 1984.

<sup>48</sup> POULIGNY B., op. cit., p. 3.

<sup>49</sup> OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

<sup>50</sup> Lors du colloque Etikuma (Paris, 5 juin 2002), Luc Parette (professeur de philosophie) s'est exclamé : "*la transparence évoque l'insignifiance, c'est un mot sans contenu. Non à la transparence molle ! Il faut plutôt parler de vérité, de courage, d'honnêteté, de cohérence*".

<sup>51</sup> OCDE, "Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales", *Synthèse*, Paris, OCDE, 2001. Ces principes s'inscrivent dans le cadre de la "Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales". La dernière révision des Principes directeurs (2000) a permis d'en préciser les contours sur les plans économique, social et environnemental. Ils couvrent désormais toutes les normes de l'OIT et de nouvelles recommandations ont été formulées concernant la transparence, les droits de l'homme, la lutte contre la corruption et la protection des consommateurs.

<sup>52</sup> OXFAM : Oxford Committee for Famine Relief.

adopter de bonnes pratiques<sup>53</sup>. En effet, des points de contact nationaux seront créés dans les trente trois Etats ayant adopté ces Principes, notamment pour régler les conflits entre entreprises qui pourraient découler de leur mise en œuvre et éviter que les Principes directeurs soient détournés à des fins commerciales.

Complémentaire aux Principes directeurs de l'OCDE, le programme "Global Compact"<sup>54</sup> est une initiative lancée par le Secrétaire Général des Nations Unies (1999) pour mobiliser les entreprises du Nord et du Sud en faveur d'une "mondialisation sans exclus". Global Compact vise à créer un environnement d'apprentissage des entreprises aux "bonnes pratiques" en matière de respect des droits de l'homme et de l'environnement ; ONG et syndicats sont d'ailleurs associés au programme. Global Compact repose encore une fois sur une démarche volontaire des entreprises, lesquelles s'engagent par écrit à respecter les 9 principes du Global Compact mais ne sont soumises à aucune contrainte juridique. De ce fait, le risque est grand de voir les STN adhérer à Global Compact dans une pure démarche de marketing pour utiliser un "label des Nations Unies". En accédant récemment à la demande d'adhésion de TotalFinaElf en mal de légitimité, Global Compact prend en tout cas des risques puisque la compagnie pétrolière française est, rappelons-le, dénoncée pour violation du droit du travail en Birmanie.

La démarche de la Commission Européenne apparaît nettement plus novatrice. En tout cas, en soumettant son Livre Vert "*Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*"<sup>55</sup> (2001), la Commission a le mérite d'avoir amorcé un véritable débat sur la RSE au sein de la société civile européenne. Le bilan de la concertation<sup>56</sup> est positif puisque le Livre vert a suscité de nombreuses réactions de la part de toutes les "parties prenantes" (entreprises, syndicats, ONG, Etats, Institutions européennes, etc.). Leur principal point de divergence, concerne la nature volontaire de la RSE : les entreprises estiment qu'il serait contre-productif de vouloir réglementer la RSE au niveau européen alors que syndicats et ONG prônent un cadre réglementaire ; les organisations de consommateurs souhaitent quant à elles pousser les entreprises à opter pour la certification. Le Comité Economique et Social Européen (CESE), probablement dans un esprit de synthèse, estime pour sa part que les principes d'actions volontaires doivent être associés aux orientations des organisations internationales actuellement en vigueur. Notons enfin que consommateurs et investisseurs se rejoignent sur la nécessité d'organiser une véritable transparence de l'entreprise.

Bien plus qu'un concept en vogue, la RSE semble bénéficier aujourd'hui d'un large intérêt de la part de tous les "stakeholders" de l'entreprise, même si les attentes et les stratégies des uns et des autres sont parfois opposées. En tout cas, au nom de la RSE, le dialogue s'amorce entre les différentes composantes de la société civile et fait naître parfois, au delà des méfiances réciproques, des vocations au partenariat dont il s'agit maintenant de saisir les dessous.

## **1.2 Essai sur les tenants et aboutissants du partenariat ONG~entreprise**

Rappelons que la finalité de la RSE n'est pas de conclure des partenariats avec des ONG, mais de permettre à l'entreprise de développer ses activités dans un climat apaisé, en limitant au

<sup>53</sup> ORSE & MAE., *Le pacte mondial des Nations Unies*, Paris, 2002, p. 16.

<sup>54</sup> "Global Compact" peut être traduit en français par "Pacte Mondial". Global Compact revendique à ce jour plus de 2000 entreprises adhérentes, dont la moitié dans les PED.

<sup>55</sup> Commission européenne, "*Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert.*", COM(2001)366, Bruxelles, 2001, 32 p.

<sup>56</sup> cf. Commission européenne, "*La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*", COM(2002)347, Bruxelles, 2002, 27 p.

maximum les externalités négatives. Par contre, en faisant appel aux compétences propres des ONG, le partenariat peut faciliter la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale par l'entreprise, mais aussi répondre à des stratégies de marketing ou de conquête de marché. C'est ce que nous allons tenter de démontrer en nous appuyant sur des exemples fournis par l'étude réalisée pour le MAE. Soulignons au préalable que, contrairement à la Grande Bretagne où le mécénat est utilisé comme "*pur outil de gestion et de création de valeur*", pour les entrepreneurs français, le terme de mécénat renvoie à deux définitions : premièrement "*une générosité discrète et désintéressée*" et deuxièmement "*une action gagnant-gagnant dont l'entreprise doit tirer bénéfice*"<sup>57</sup>.

### 1.2.1 Aperçu du partenariat ONG~entreprise en France

Le partenariat résulte des actions respectives de l'ONG et de l'entreprise, ces entités étant considérés comme "idéaux types"<sup>58</sup>. La composante entreprise est déterminée notamment par la concurrence et le profit, la composante ONG par ses dimensions de non-lucrativité et de solidarité. Ces deux composantes s'opposent donc fondamentalement sur au moins l'une des valeurs intrinsèques des acteurs en jeu : le profit. C'est là où réside ce que nous appelons la différence "ontologique" entre ONG et entreprise. Néanmoins ces deux organisations, même si elles n'étaient mues que par la logique de leurs intérêts propres, pourraient se retrouver sur des enjeux communs qui concernent leur communication externe (marketing, RSE, éducation à la solidarité, etc.) et interne (mobilisation des salariés, etc.). Par contre, certains enjeux peuvent rester inavoués (développement commercial, entrisme politique) ce qui peut porter préjudice au partenariat à moyen terme. Dans tous les cas, conduire des projets de solidarité internationale fait partie de la "raison d'être" de l'ONG. Celle-ci est donc directement intéressée par le partenariat et en est souvent à l'origine.

La diversification de leurs sources de financement constitue encore la principale motivation des ONG pour se rapprocher des entreprises : l'ONG n'est alors motivée que par une "logique de guichet", la mission de solidarité qu'elle s'est donnée justifiant à elle seule qu'elle "démarche" l'entreprise pour obtenir des financements. Ce type de partenariat, assimilable à du sponsoring, reste alors centré sur l'activité de l'ONG et ne permet pas la transformation de l'entreprise elle-même, ce qui ne constitue d'ailleurs pas un objectif affiché de l'ONG. En outre, l'ONG étant "demandeuse" du partenariat, elle s'expose aux risques d'instrumentalisation par l'entreprise. Ce risque pourrait néanmoins être limité en créant une "banque de dons d'entreprises", qui permettrait de "*systématiser les dons des entreprises destinés au financement d'un pool de projets sélectionnés par des ONG*"<sup>59</sup>, empêchant ainsi l'association directe d'une entreprise à l'une ou l'autre des ONG partenaires.

En France, les projets co-réalisés par des ONG et des entreprises concernent de nombreux secteurs d'activité, ce qui ne signifie pas qu'ils soient très développés. En fait, ils restent encore assez marginaux : les entreprises, confrontées à une forte concurrence sur leur marché, ont "*le nez dans le guidon*" et le partenariat avec les ONG n'est en général pas considéré comme une priorité, sauf lorsque la firme se sent menacée (boycotts, etc.). Dans ce cas, la

---

<sup>57</sup> Fondation de France, *Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général*, Paris, 2001, p. 17 – 18.

<sup>58</sup> Idéal type : "*Définition abstraite et choix de variables concrètes destinées à faciliter, par comparaison, la compréhension d'une réalité qui ne s'accorde jamais tout à fait avec les caractères significatifs retenus (Weber).*" in BRAUD P., op. cit., p. 609.

<sup>59</sup> OXFAM, "ONG et entreprises : un monde de différends ?", novembre 2000, note téléchargeable sur [www.oxfamsol.be/fr/oxfam/CFP.htm](http://www.oxfamsol.be/fr/oxfam/CFP.htm). L'expérience a été tentée en Belgique (2000) avec le "Corporate Funding Program" (programme de don d'entreprises), une initiative de sept entreprises et de six ONG dont OXFAM-Solidarité Belgique. Signalons qu'ayant constaté de nombreux dysfonctionnements dans le dispositif, OXFAM s'est retiré du programme en 2002 mais continue d'en exercer une veille active.

contestation de l'ONG, si elle est fondée, peut amener l'entreprise à améliorer ses externalités en s'engageant dans une démarche de RSE (codes de bonne conduite, labels, certification, etc.). Le partenariat s'inscrit alors dans un registre "d'affrontement productif". D'autre part, dans une dynamique opportuniste, si l'entreprise est sollicitée par une ONG, elle peut saisir l'occasion qui se présente à elle, soit pour favoriser sa politique de développement, soit par vraie philanthropie. La démarche de l'entreprise peut alors prendre des formes variées allant du mécénat par l'intermédiaire d'une fondation (*sponsoring*), à la participation à un projet de développement dans un PED par un apport de compétences et/ou de technologie. Le partenariat s'inscrit alors dans un registre de "coproduction" qui permet de combiner intérêt particulier et intérêt général. ONG et entreprises peuvent alors se retrouver sur des enjeux concernant les "parties-prenantes" de l'entreprise (droit international, bonne gouvernance des organisations, recherche de l'équité pour l'accès aux ressources productives et aux marchés).

**Tableau n°1 : Essai de typologie du partenariat ONG~entreprise**

Type de partenariat entre ONG et entreprise		Illustrations	Rôle de l'ONG	Rôle de l'entreprise
Orienté vers l'activité de l'entreprise	Affrontement productif	ISR, RSE, codes de conduite	Catalyseur	Opérateur
	Evaluation	Labels, certification sociale	Expert	Opérateur
Activité commune aux partenaires	Coproduction	Accès aux services urbains, commerce équitable, tourisme solidaire	Opérateur	Opérateur
Orienté vers l'activité de l'ONG	Assistance technique	Transfert de savoir-faire ou de technologie	Opérateur	Expert
	Sponsoring	Produit partage, dons matériels ou financiers	Opérateur	Catalyseur

© E. DOLLET – septembre 2002

Libre adaptation du tableau d'Antoine Mach, in *Le pouvoir des ONG sur les entreprises*, Covalence SA, Genève, 2001<sup>60</sup>

Les projets les plus fréquemment mis en œuvre dans le cadre du partenariat ONG~entreprise concernent l'appui aux très petites entreprises (TPE) par des dispositifs tels le compagnonnage (industriel et artisanal), la micro-finance ou la formation professionnelle. D'autres partenariats ont permis de conduire des projets dans l'agriculture, le tourisme (villages d'accueil), la communication (accès Internet, etc.) ou l'accès à l'énergie (renouvelables). Tous ces partenariats sont surtout le fait de PME ou d'entreprises de l'économie sociale. Les secteurs investis par des firmes transnationales pouvant impliquer des ONG concernent notamment la

<sup>60</sup> Tableau extrait du rapport provisoire de l'étude du partenariat ONG~entreprise réalisée pour la Mission pour la Coopération Non Gouvernementale du Ministère des Affaires Etrangères.

gestion des services urbains marchands (accès à l'eau), le commerce international (textile, chaussures, etc.) et l'exploitation pétrolière dans les PED.

Au delà d'une logique de guichet ou d'une simple démarche de mécénat, le partenariat ONG~entreprise est un processus lent qui nécessite, pour dépasser les méfiances réciproques, de bien identifier les intérêts particuliers de chacun des acteurs en jeu. Au regard des compétences spécifiques de chacun, des synergies pourraient se dessiner à condition toutefois de dépasser les clivages idéologiques et de s'ouvrir au dialogue. La portée du partenariat dépend ainsi largement de sa "profondeur" : la pérennité et la "réplicabilité" des processus d'innovation engagés requièrent en effet, de la part des membres (employés, dirigeants, syndicats, actionnaires, bénévoles, etc.) des organisations impliquées, une large adhésion aux objectifs poursuivis. Or, les partenariats conclus avec les STN (Carrefour, TotalFinaElf, Ondeo) montrent que ce n'est pas toujours le cas puisque le dossier est la plupart du temps géré par la direction. Par ailleurs, bien souvent les actions menées en commun *"restent à la marge du cœur de métier de l'entreprise, ne pouvant dès lors en transformer durablement le mode de fonctionnement et la stratégie de développement"*<sup>61</sup>. Mais dans le cas contraire, l'objectif des partenariats est-il de renforcer la cohésion sociale ou bien d'organiser le marché dans des "niches" peu accessibles aux entreprises ?

Dans la mesure où ce sont les STN qui sont les plus engagées dans le processus de RSE, nous limiterons nos commentaires aux partenariats mettant en jeu ce type d'entreprise dans trois secteurs clés : l'accès à l'eau, l'exploitation pétrolière et le commerce international.. L'analyse des projets mis en œuvre dans ce cadre révèle effectivement des stratégies sous-jacentes qui ne sont pas étrangères à la politique d'implantation de la firme dans un pays en développement. Nous en proposons un éclairage grâce aux trois études de cas qui suivent.

### **1.2.2 Conquête de marché et lutte contre la pauvreté : le cas de l'accès à l'eau**

Notre première étude de cas concerne la politique menées, en direction des PED, par les compagnies privées du secteur de l'eau. En effet, la libéralisation des services publics constitue bien souvent l'une des conditions du FMI pour accorder des prêts aux pays pauvres très endettés (PPT), conditionnalités souvent croisées avec celles de la Banque Mondiale (BM). L'un des défis les plus importants est alors d'assurer l'accès des réseaux aux populations les plus démunies tout en assurant la rentabilité des investissements. Mais la privatisation des services d'eau ayant eu pour effet d'en augmenter le coût, des partenariats ont été conclus entre ONG et entreprises autour de projets opérationnels pour "faciliter l'accès des pauvres" à la ressource. C'est le cas du partenariat Essor<sup>62</sup>-Ondeo au Brésil soutenu récemment par la MCNG (2002). Si l'on s'agit d'une première pour les pouvoirs publics français, ce n'est pas le cas pour Ondeo qui a déjà conclu plusieurs alliances du même type avec des ONG, notamment en Argentine et au Maroc. Il faut reconnaître que la compagnie concessionnaire pourrait très difficilement remplir ses obligations contractuelles, à savoir apporter l'eau dans tous les quartiers de la concession (continuité du service), sans avoir recours à des tiers capables de faire l'interface avec des populations non solvables... L'intérêt d'Ondeo est donc on ne peut plus clair et la firme ne s'en cache pas puisqu'elle estime qu'il s'agit d'une démarche "gagnant-gagnant".

L'analyse du projet conduit conjointement à Buenos Aires (1997) par Ondeo et l'ONG britannique International Institute for Environment and Development (IIED), montre que le partenariat a apporté des solutions aux questions de l'extension du réseau et du recouvrement

<sup>61</sup> Laboratoire du Futur, *Rapport final Suez-Global Compact*, Paris, 2002, p. 56 – 57.

<sup>62</sup> Essor est une ONG française du Nord Pas-de-Calais.

des factures en mettant en œuvre des mécanismes pour compenser les frais de raccordement des quartiers pauvres : embauche de main d'œuvre dans les quartiers pauvres, accords de compensation avec la municipalité de Buenos Aires, participation des riverains au creusement des tranchées. En outre, il semble que "*les mécanismes d'apprentissage et d'association mis en place ont été le vecteur de transformation des acteurs participant aux projets*"<sup>63</sup>. Néanmoins, les pauvres continuent de payer l'eau plus chère que les riches<sup>64</sup>... Et force est de constater que du point de vue économique, la privatisation des services d'eau a contribué à l'endettement de l'Argentine (prêts BM) alors que l'accumulation des richesses générées par l'exploitation des réseaux, une fois ceux-ci amortis<sup>65</sup>, se réalisera au profit de la compagnie concessionnaire si la crise financière ne vient pas tout compromettre, ce qui n'est malheureusement pas exclu. Ondeo cherche maintenant à faire garantir ses nouveaux investissements par les pouvoirs publics... Dès lors, qu'est ce qu'une gestion privée d'un service aussi essentiel que l'eau apporte de plus qu'une gestion publique si ce n'est une dépendance accrue à des intérêts particuliers ? Une gestion en régie des services d'eau, sans résoudre le problème de l'endettement aurait permis à la municipalité de développer davantage son autonomie, de mettre en œuvre un plan d'aménagement urbain global en concertation avec la population et d'accroître l'équité entre les usagers.

Cette étude de cas nous montre que le partenariat ONG~entreprise a permis à la firme d'atteindre ses objectifs économiques et simultanément de développer une politique de RSE. Il est par contre difficile de définir quelle est la relation de causalité entre partenariat et RSE. Par ailleurs, le partenariat a permis d'atteindre les objectifs sociaux définis par l'ONG et ses partenaires locaux. Mais, ni la RSE, ni le partenariat n'ont permis de rétablir l'équité.

### **1.2.3 Implantations à l'étranger et promotion de la démocratie locale**

Certaines firmes développent des partenariats avec des ONG pour mieux connaître leurs marchés potentiels et/ou pour faciliter leur implantation à l'étranger. L'entreprise peut ainsi "*considérer le partenariat avec l'ONG comme un premier contact avec les réseaux locaux, (institutionnels ou autres)*"<sup>66</sup>. Certaines ONG sont d'ailleurs intéressées par cette démarche. Ainsi, l'Institut de Coopération Sociale Internationale (ICOSI), lié au secteur de l'économie sociale, suggérait il y a quelque temps "*la création d'une ONG spécifique destinée à intervenir au profit des entreprises nationales. (...) Cette ONG pourrait avoir un rôle de pré-positionnement socio-économique, culturel et stratégique et servir d'instrument de reconversion de secteurs industriels menacés*"<sup>67</sup>. Toutefois, cette position ne reflète pas le point de vue majoritaire des ONG qui cherchent en général à éviter toute compromission avec l'idéologie libérale dont les entreprises sont les fers de lance. Toujours est-il que cette stratégie intéresse les industriels qui investissent dans les "secteurs sensibles". Notre seconde étude de cas est ainsi ciblée sur les firmes investissant dans les pays où la démocratie est défaillante. Pour illustrer notre propos, nous nous intéresserons au cas de l'exploitation pétrolière au Nigeria, pays réputé notamment pour sa forte instabilité politique et ses importantes réserves pétrolières.

---

<sup>63</sup> Laboratoire du Futur, op. cit., p. 15.

<sup>64</sup> Avant la mise en place de ces dispositifs, l'eau pouvait être vendue au seau par l'intermédiaires de revendeurs peu scrupuleux. Ceux-ci monnaient leur accès personnel au réseau d'eau en réalisant une plus-value considérable. Avec ces nouveaux dispositifs, les riverains des zones urbaines visées n'ont pas toujours un accès individuel au réseau et la gestion des bornes-fontaines entraîne un surcoût facturé au consommateur. Si l'accès à un compteur d'eau représente un investissement important, son amortissement est relativement rapide.

<sup>65</sup> L'investissement pour la construction d'un réseau d'eau est important et son amortissement est long.

<sup>66</sup> Admical et Fondation de France, *Nouvelles alliances dans la sphère privée : entreprises et ONG*, Paris, 2002, p. 12.

<sup>67</sup> SOHM G., dir., "Les Organisations Non Gouvernementales, nouveaux outils de conquête des marchés émergents ? *Les cahiers de l'ICOSI*, n°3-98, Paris, 1998, p. 24 – 25.

Les firmes exploitant les hydrocarbures (les "pétroliers"), dont la marque est mise en avant du derrick à la pompe, sont particulièrement exposées aux menaces de boycott dans les pays du Nord : c'est le cas de la compagnie TotalFinaElf à cause de sa politique en Birmanie. Sans doute soucieux de redorer leur image entachée de scandales écologiques et politico-financiers, les "pétroliers" amorcent des partenariats avec les ONG. Mais leurs motivations ne s'arrêtent pas là puisqu'ils sont également confrontés aux frustrations des populations locales vivant à proximité des zones d'exploitation (environnement dégradé, revenus de la ressource inégalement répartis, etc.). Ainsi, grâce à des financements de la compagnie Statoil, Pro-Natura International<sup>68</sup> a démarré un projet de développement participatif intégré au Nigeria, dans la zone pétrolifère du Delta du Niger (1997). Ce projet tend à structurer les communautés villageoises autour d'un projet de démocratie locale. Il a permis en outre de créer un centre de formation au développement communautaire et d'élaborer le "Plan National de Développement Akassa" (2002-2006) ; il se prolonge aujourd'hui par une "*initiative de développement côtier*", notamment grâce à l'appui financier de TotalFinaElf (contrat signé en 2002). L'accord conclu entre le "pétrolier" et Pro-Natura International concerne la bonne gouvernance, la gestion des conflits, le développement communautaire et le renforcement institutionnel. Il participe donc à la structuration de la société civile dans la région Akassa. Si le projet ne concerne pas directement le cœur de métier de la firme, il lui apporte néanmoins ce dont elle a besoin pour stabiliser sa zone d'intervention car "*il n'y a rien de pire que de travailler dans des zones déstructurées*"<sup>69</sup>.

Le partenariat Pro-Natura International avec Statoil et aujourd'hui TotalFinaElf présente des externalités positives mais quel est son impact global au regard des frustrations légitimes des populations locales ? La stratégie des pétroliers semble bien d'utiliser une démarche de RSE, limitée au sponsoring d'une ONG, pour garantir la sécurité de leurs installations<sup>70</sup>, ce qui leur permet en outre d'améliorer leur image aux yeux de leurs "stakeholders".

#### **1.2.4 La grande distribution et le commerce éthique**

Notre troisième étude de cas aborde la question du commerce international. Nous avons pu constater que dans certains cas, le partenariat ONG~entreprise est lié à une stratégie de captation de clientèle de la part de l'entreprise. En s'affichant aux côtés d'une ONG pour "la bonne cause", l'entreprise se forge un capital sympathie dont elle pourra peut-être profiter ultérieurement. Les "produits partage" illustrent cette stratégie<sup>71</sup>. Néanmoins, l'émergence de citoyens "consom-acteurs"<sup>72</sup> pousse certaines firmes à s'investir plus avant dans le commerce équitable (partenariat Max Havelaar-Monoprix), ou encore dans le commerce éthique (partenariat FIDH-Carrefour). Ce dernier exemple nous permettra d'illustrer une stratégie relativement avancée de RSE conduite par une société commerciale.

Sensible aux conditions de travail des enfants, mais sans doute aussi des risques de boycott pesant sur les produits textiles commercialisés dans ses magasins, Carrefour (numéro 2 mondial de la grande distribution) a sollicité la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH) pour organiser des audits chez ses nombreux fournisseurs d'Asie

<sup>68</sup> Pro-Natura International, spécialisée dans le développement durable, est une émanation de l'ONG brésilienne Pro-Natura créée en 1986.

<sup>69</sup> Extrait de l'entretien avec des responsables de la compagnie TotalFinaElf. (cf. annexe)

<sup>70</sup> voir MATE K., "Communities, Civil Society Organisations and the Management of Mineral Wealth", in MMSD n°16, London, IIED & WBCSD, 2002, 13 p. On peut y lire notamment : "*Statoil wished to establish a reputation as a good corporate citizen from the very beginning and to avoid the unrest that had occurred in other areas of the Niger Delta where deprived communities that demanded a share in the oil wealth of the region and a say in its development had taken to kidnapping oil workers and sabotaging installations*". (p. 9)

<sup>71</sup> Par exemple, Carrefour commercialise des ordinateurs portant le logo d'Ecoliers du Monde et reverse à l'ONG un pourcentage des ventes.

<sup>72</sup> Voir section 2.2.4.

du Sud-Est au sujet du travail des enfants (1997). La FIDH étant en position de force (puisque la démarche émanait de l'entreprise), elle a pu conduire Carrefour à s'engager sur le respect des conventions de l'OIT, à ne pas utiliser ce partenariat à des fins de marketing (pas de communication externe) et à soumettre son plan d'évaluation à un système de contrôle indépendant. Le premier bilan de ce partenariat (2002) a été établi à partir de plusieurs centaines d'audits réalisés dans le secteur d'activité le plus sensible (le textile) pour une sélection de pays (Bangladesh, Inde, Pakistan).

L'adoption par la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) de la grille d'analyse réalisée par Carrefour et la FIDH constitue l'un des principaux points positifs du partenariat puisqu'il permet d'envisager une action d'ampleur des distributeurs. D'un point de vue éthique, le partenariat contribue aussi, mais dans une moindre mesure, à faire évoluer les modes de consommation au Nord sans toutefois associer les salariés à la démarche. Carrefour considère donc la citoyenneté d'entreprise *a minima*, c'est-à-dire par rapport à l'extérieur de l'entreprise. Parmi les aspects les moins positifs de ce partenariat, signalons d'abord que les sous-traitants se sentent "harcelés" par l'absence de coordination des audits. En outre, lorsqu'un fournisseur est écarté par Carrefour pour non respect de son cahier des charges, rien ne le contraint à améliorer ses pratiques avec d'autres clients moins regardants...

Pour que le partenariat devienne vraiment gagnant-gagnant, il faudrait envisager d'apporter un appui institutionnel et technique aux ateliers sous-traitants et appuyer partout la constitution de syndicats libres. Bien sûr, cela se traduira par une augmentation des coûts de production (investissements dans les ateliers, augmentation des salaires, etc.). A moins d'en faire porter la charge par le consommateur final (qui n'en a pas forcément les moyens, ni l'envie), c'est Carrefour qui devra rogner sur les bénéfices générés par son activité commerciale. Du coup, Carrefour y perdra matériellement mais y gagnera d'un point de vue éthique, mais il n'est pas certain que cet argument puisse convaincre les firmes de s'engager dans cette voie... Sans doute l'adoption de normes sociales et environnementales, différenciées selon les pays et internationalement reconnues, contribuerait-elle à orienter le commerce international vers davantage d'équité. La main visible de l'Etat viendrait alors réguler les effets de la "main invisible" du marché...

Ces trois études de cas (accès à l'eau, exploitation pétrolière, commerce éthique) nous montrent, à des degrés divers, comment des firmes ont pu développer des stratégies de RSE grâce au partenariat avec des ONG. Une relation gagnant-gagnant s'exprime effectivement au travers des projets mis en œuvre dans ce cadre, mais certains y gagnent plus que les autres... La RSE peut donc être considérée comme un outil servant les intérêts des firmes et la question de l'équité est une nouvelle fois posée.

### **1.3 Non-dits vs transparence**

Au delà des stratégies commerciales que nous venons d'évoquer, la mise en œuvre de la RSE est problématique. En effet, bien que le partenariat ONG~entreprise représente, selon nous, un ressort pour l'expression de l'innovation sociale<sup>73</sup>, il ne constitue toutefois qu'une des facettes possible de la mise en pratique par l'entreprise d'une politique de responsabilité sociale. Nous l'avons vu, la RSE constitue, pour la firme, un moyen d'intégrer les attentes de ses parties prenantes. Ces attentes seront sans doute d'autant moins prégnantes que les "stakeholders" seront divisés. Les entreprises peuvent être tentées de s'engager dans cette voie afin de contrôler au mieux l'application des politiques de RSE dans lesquelles elles auront choisi de

---

<sup>73</sup> Dans le sens où il peut être moteur de changements dans l'entreprise (voir chapitre 2).



s'investir. Et les codes de conduite offriraient un substitut aux conventions collectives. Certains indices convergents nous permettent d'étayer cette hypothèse d'*auto-réglementation des entreprises*. Tel sera l'objet de notre propos dans cette dernière section du premier chapitre.

### **1.3.1 Le poids du secteur philanthropique privé**

D'une manière générale, compte tenu de l'accumulation de richesses produites en Europe depuis 1945, on peut s'attendre à y voir un développement rapide du secteur philanthropique privé (fondations d'entreprise), à l'instar de ce qui se passe aux Etats-Unis. Cette évolution ne signifierait pas nécessairement un recul de l'Etat mais plutôt une *délégation* accrue en direction de la société civile. Afin de pouvoir contrôler cette *délégation*, les entreprises peuvent être tentées de composer avec les acteurs de leur choix. Or, on assiste actuellement à un développement d'ONG créées par des salariés d'une même firme. Nous les appellerons "ONGE" (pour ONG d'entreprise)<sup>74</sup> en raison de leur proximité avec les firmes. Si les premières "ONGE" sont apparues dans les années 80 à l'initiative de syndicats (c'est le cas par exemple de CODEV<sup>75</sup> dont le lien étroit avec EDF est bien connu), celles qui ont émergé dans les années 90 semblent davantage liées aux fondations d'entreprise, pouvant constituer ainsi un outil d'influence des firmes : c'est le cas par exemple d'Aquassistance (liée à Suez-Ondeo) et d'Aquadev (liée à Vivendi) dans le secteur de l'eau. Bien sûr, les statuts des "ONGE" leur interdisent toute activité lucrative. Mais, sachant par exemple qu'Aquassistance est financée à 50% par le groupe Suez, quelle est sa réelle autonomie ? Par ailleurs, les membres d'une "ONGE" étant par définition issus d'une même société, ces organisations peuvent se prévaloir de compétences techniques ciblées, reflétant les spécificités du "*cœur de métier de l'entreprise*" en marge de laquelle elles se sont constituées.

Le repositionnement récent de CODEV, renommée il y a quelques semaines "Electriciens sans Frontières" nous offre un nouvel argument. En effet, cette évolution, qui traduit un recentrage évident sur ce qui constitue l'avantage comparatif de l'ONGE, a été largement influencée par la Fondation EDF. En outre, alors que CODEV limitait ses actions au développement, Electriciens sans frontières envisage d'étendre son activité aux opérations d'urgence et de réhabilitation, à l'instar de ce que font déjà Aquassistance et Aquadev. Il semble évident que l'intervention de ces "ONGE" sur le "théâtre" des conflits contemporains (ou lors de catastrophes naturelles) offre aux sociétés transnationales (STN) qui les financent, de réels apports en terme d'évaluation des besoins et de connaissance des populations locales. Ces éléments collectés grâce à des ONG "maison" constituant des "têtes de pont" des STN pourront être ensuite valorisés pour répondre à des appels d'offre.

### **1.3.2 La prise en compte des sociétés civiles du Sud**

Toujours dans une stratégie de sélection de leurs "stakeholders", les entreprises peuvent chercher à prendre attache directement avec les sociétés civiles du Sud, lesquelles ont été promues au rang d'acteurs incontournables du développement depuis la mise en œuvre des dispositifs de lutte contre la pauvreté par les organisations internationales. Appuyées par les pouvoirs publics, les ONG du Nord s'emploient depuis plusieurs années au renforcement des capacités institutionnelles de leurs partenaires du Sud. Mais les enjeux autour de la mobilisation des sociétés civiles du Sud n'ont pas échappé aux entreprises, même s'il s'agit dans bien des cas d'une prise de conscience récente.

Les firmes considèrent aujourd'hui que les sociétés civiles du Sud constituent leur partenaire privilégié : "*Nous croyons à une coopération société civile / secteur privé*", affirme le président

<sup>74</sup> En référence à l'acronyme "ONGG" utilisé pour qualifier les ONG "gouvernementales" comme l'AFVP.

<sup>75</sup> CODEV : Coopération Développement.

du CIAN<sup>76</sup>. "Nous réalisons que la société civile africaine, surtout sous l'impulsion des femmes, prend de plus en plus de place qualitativement et dans l'espace. Cela concerne l'éducation, la santé, l'urbanisation, etc."<sup>77</sup>. La prise en compte de ces populations par les entreprises peut être interprétée, nous l'avons vu avec le partenariat Total-ProNatura, comme un moyen de "pacifier" les tensions sociales dans les zones où interviennent les firmes. Mais les populations concernées constituent aussi pour les entreprises un gisement potentiel de main d'œuvre (voire de consommateurs, même si leur solvabilité est pour l'instant problématique). Les rapprochements envisagés par les entreprises et les sociétés civiles du Sud pourraient en outre s'opérer au détriment des ONG du Nord dont les STN pourraient à terme se passer si elles parviennent à établir des liens en direct avec les populations locales. Les sociétés civiles du Sud étant encore relativement peu organisées, les risques d'instrumentalisation en seraient accrus. Le développement de syndicats libres permettrait probablement de modifier les rapports de force. Mais ceci ne constitue visiblement pas une priorité des STN si l'on en juge au contenu de leurs codes de conduite.

### **1.3.3 Dichotomie ONG / syndicats : diviser pour régner ?**

Confrontées au développement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR)<sup>78</sup> et au risque de boycotts orchestrés par des mouvements citoyens, de plus en plus d'entreprises adoptent en effet des codes de conduite volontaires. Selon l'OCDE, "on peut déduire des déclarations présentes dans certains codes que les motivations économiques liées à la volonté des organisations d'être fortement compétitives sur le marché peuvent aussi jouer un rôle dans la décision d'élaborer un code de conduite"<sup>79</sup>.

Contrairement aux ONG, les syndicats sont rarement associés à la conception des codes de conduite. Du coup, si l'abolition du travail des enfants y est fréquemment mentionné, ce n'est pas le cas pour la liberté d'association ni pour l'engagement de l'entreprise vis à vis de la formation de ses salariés. Peut-on en conclure que les entreprises préfèrent travailler avec les ONG qu'avec les syndicats ? C'est probable, dans la mesure où les unes travaillent à l'extérieur de l'entreprise alors que les autres de l'intérieur et représentent donc davantage de danger. On constate par ailleurs que les ONG impliquent peu les syndicats dans leurs démarches vers les entreprises alors qu'inversement, les syndicats sont demandeurs d'un partenariat avec les ONG. Pourtant ces organisations sont complémentaires, la vision globale des ONG et l'approche multi-sectorielle des syndicats pouvant s'enrichir mutuellement pour développer de concert la mobilisation des citoyens. Cette relative désunion s'est d'ailleurs manifestée à Porto Alegre. En tout cas, ceci profite largement aux entreprises qui pourraient être tentées d'instrumentaliser les ONG pour isoler les syndicats...

### **1.3.4 Les enjeux autour des systèmes de "reporting" et de "rating" sociétaux**

Les entreprises disposent donc de plusieurs stratégies pour mettre en œuvre leur politique de RSE selon leur convenance, que ce soit par la sélection des "stakeholders", ou leur instrumentalisation. On convient alors de l'importance à accorder à la "transparence" qui doit en principe accompagner la mise en œuvre de la RSE. Se pose alors la question de la normalisation des rapports sociétaux ("reporting")<sup>80</sup> afin de pouvoir comparer les

<sup>76</sup> CIAN : Conseil français des Investisseurs en Afrique.

<sup>77</sup> Extrait de l'entretien avec le Conseil Français des Investisseurs en Afrique. (cf. annexe).

<sup>78</sup> voir chapitre 2.

<sup>79</sup> OCDE, *Les codes de conduite des entreprises. Etude approfondie de leur contenu*, Paris, 2000, 40 p. L'étude de l'OCDE porte sur 246 codes de conduite volontaires.

<sup>80</sup> Actuellement, le contenu des rapports sociétaux peut varier énormément selon les entreprises. Le "Bilan sociétal", apparu en France en 1995 sous l'impulsion du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES), constitue l'une des formes les plus complètes d'outils d'auto-évaluation des impacts de l'activité globale

performances des entreprises entre elles, ainsi que celle de l'indépendance de l'évaluation des firmes par les agences de notation sociétale ("rating"). Fondé sur un processus volontaire de consultation de toutes les parties prenantes, le Global Reporting Initiative (GRI) s'inscrit dans cette démarche<sup>81</sup>. En effet, les entreprises qui adhèrent au GRI cherchent à définir des critères et des indicateurs d'évaluation de leurs performances de développement durable, l'objectif étant de mettre en place un système de reporting normalisé comparable à celui existant dans le domaine financier.

Pour asseoir sa crédibilité, le GRI devra nécessairement adopter un dispositif de contrôle des informations communiquées et être complété par un système de notation pour le rendre plus facilement utilisable par les investisseurs. Mais on constate que ces agences utilisent des méthodes d'analyse variées et agissent sans concertation. Pour professionnaliser le marché de la notation sociétale et établir des relations de confiance entre entreprises et agences, l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (ORSE) a ainsi proposé la normalisation d'une "*Charte d'engagements réciproques*" (ORSE, 2002)<sup>82</sup>. Par ailleurs, les entreprises disposeront bientôt d'un nouvel outil pour exprimer leur transparence grâce à la certification sociétale, comme cela existe déjà avec la démarche qualité (norme ISO 9000) ou le management environnemental (norme ISO 14000)<sup>83</sup>.

Des codes de conduite à l'adoption de systèmes d'évaluation de la responsabilité sociétale, on retrouve donc une constante dans la mise en œuvre de la RSE : la démarche volontaire des entreprises. Ce fait traduit l'intention d'*auto-réglementation* des firmes pour contenir au maximum l'intervention de l'Etat, comme le prouve cette déclaration du vice-président du MEDEF<sup>84</sup> : "*Déjà se multiplient les activités de normalisation à partir de développement durable. Les pouvoirs publics cherchent à s'en inspirer pour nous imposer de nouvelles contraintes, tout marris qu'ils sont de constater que le marché s'est d'ores et déjà emparé du thème, qu'il l'a intégré, qu'il le met efficacement en œuvre sans les attendre*"<sup>85</sup>. Le coût et la rapidité d'exécution des procédures constituent les principaux arguments présentés par les entreprises en faveur de l'auto-réglementation : "*les législations nationales appropriées et applicables sont utiles, mais elles devraient être accompagnées d'auto-réglementations, en particulier dans les pays à ressources réduites. L'expérience montre que le recours aux codes d'auto-réglementation permet d'aboutir beaucoup plus vite que dans un cadre législatif officiel, et coûte beaucoup moins cher. La publication des infractions, sanction du code, s'est révélée un moyen dissuasif très efficace*"<sup>86</sup>. En réalité, ce "*droit mou*", pour reprendre le mot de Michel Barnier<sup>87</sup>, pose de sérieux problèmes : les "pays à ressources réduites", autrement dit les PED, n'ont en effet aucun recours face aux abus éventuels des firmes puisque les STN, notamment par le biais de *joint-venture*, peuvent se soustraire des législations nationales. Par ailleurs, la seule sanction prévue par l'auto-réglementation est la publication des infractions alors que la communication de ces informations n'est elle même pas encadrée. Enfin,

---

de l'entreprise sur ses parties prenantes.

<sup>81</sup> Le GRI connaît un succès croissant et constituera probablement, à moyen terme, le système de reporting de référence puisqu'il favorise la transparence et la comparaison entre les entreprises ("benchmarking" en anglais).

<sup>82</sup> cf. ORSE, dir., *Guide des organismes d'analyse sociétale*, Paris, 2001.

<sup>83</sup> Signalons que des normes relatives à la RSE existent déjà (SA 8000 et AA 1000) mais ne semblent pas adaptées au marché français. L'AFNOR est donc entrain d'élaborer une nouvelle norme ISO couvrant ce champ.

<sup>84</sup> MEDEF : Mouvement des Entreprises de France.

<sup>85</sup> KESSLER D., "Concilier au mieux l'entreprise, l'homme et l'environnement", MEDEF, discours du 13 novembre 2001 à Clermont Ferrand. Téléchargeable sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr). Cette déclaration fait probablement allusion à la loi NRE, adoptée en 2001, qui enrichit le Code du Commerce d'un article instaurant des règles de transparence s'appliquant aux sociétés commerciales françaises cotées.

<sup>86</sup> Fédération Internationale de l'Industrie du Médicament (FIIM), "L'auto-réglementation des pratiques commerciales", [www.ifpma.org](http://www.ifpma.org).

<sup>87</sup> Michel Barnier est commissaire européen à la politique régionale et à la réforme des institutions.

l'entreprise, à la fois juge et partie, s'arroge une fonction (la justice) revenant de droit à l'Etat, du moins dans sa définition wéberienne<sup>88</sup>. Ainsi, le "*débat sur l'auto-réglementation dépasse les querelles de juristes et pourrait conduire à une profonde remise en cause du fonctionnement même de la démocratie représentative (...) au profit du corporatisme*"<sup>89</sup>.

Enfin, il est important de signaler que le concept de responsabilité doit nécessairement être envisagé sous deux angles complémentaires : la responsabilité "de" quelque chose (il s'agit de répondre de ses actes devant la loi) et la responsabilité "devant" quelqu'un (comme une réponse à une demande). Or, visiblement, la RSE ne se décline que devant les stakeholders. Mais peut-il en être autrement ? La question de la responsabilité "de" implique en effet de considérer l'entreprise comme une personne, ce qui ne va pas forcément de soi (Ballet & de Bry, 2001)<sup>90</sup>.

En définitive, l'auto-réglementation revient à subordonner le politique à l'économique dans une perspective qui caractérise le néolibéralisme contemporain. A la lumière des outils théoriques et des études de cas que nous avons utilisés, nous sommes fondés à conclure que le concept de responsabilité sociale des entreprises apparaît bien comme un outil du marché. Néanmoins, si le partenariat ONG~entreprise permet effectivement de mettre en œuvre des politiques de RSE, il semble être également un catalyseur de processus d'innovations sociales pouvant induire des changements au sein des entreprises. En fait, en réponse à la stratégie d'auto-réglementation des entreprises, se développent des tentatives d'auto-régulation de la société civile sous l'impulsion des ONG et des syndicats. De leur côté, les pouvoirs publics sont face à la question de la normalisation comme expression de la justice politique<sup>91</sup> et de l'éthique en économie. C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans le chapitre suivant.

---

<sup>88</sup> voir WEBER M., *Economie et Société*, Trad. Paris, Plon, 1971, rééd. Pocket, 1995, t1, p. 97. Selon Max Weber, l'Etat est "*une entreprise politique de caractère institutionnel dont la direction administrative revendique avec succès, dans l'application des règlements, le monopole de la contrainte physique légitime*".

<sup>89</sup> BARNIER M., "L'Europe n'aura pas le droit mou", in *Libération*, 23 avril 2001.

<sup>90</sup> BALLETT J.& de BRY F., op. cit.

<sup>91</sup> Voir RAWLS J., *Théorie de la justice*, 1971, trad., Paris, Points Seuil, 1987 et 1997. 665 p.

## 2 Régulation vs auto-régulation

*"Un nouveau deal est envisageable entre ONG et entreprises mais il est aujourd'hui en quête de concrétisation et de méthodes".<sup>92</sup>*

Dans le chapitre précédent, nous avons pu vérifier notre première hypothèse en montrant que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) constitue un instrument du modèle économique dominant lui permettant de développer une stratégie d'autorégulation. En outre, notre analyse nous a permis de constater qu'à la faveur de la mise en œuvre d'une politique de RSE par les firmes, des partenariats naissent entre des associations à but non-lucratif et des sociétés commerciales. Ces attelages "contre-nature" peuvent s'exprimer dans des relations variant d'un "affrontement productif" à la "coproduction". Par exemple, en dénonçant la violation des droits de l'Homme par des firmes, les ONG conduisent celles-ci à changer de comportement (apprentissage productif). La lutte pour l'accès aux anti-rétroviraux dans les PED relève de la même dynamique. Dans un autre registre, pour amener l'eau dans les quartiers populaires des grandes métropoles des PED, ONG et entreprises peuvent associer leurs compétences respectives ainsi que leurs moyens humains ou financiers (coproduction). Mais en réalité, ces relations ONG entreprises ne naissent pas nécessairement en réaction à une politique de RSE, c'est même parfois l'inverse qui se produit. Voilà donc introduite notre seconde hypothèse selon laquelle le partenariat ONG~entreprise constitue un processus d'innovation pouvant révéler une forme d'auto-régulation de la société civile.

Un partenariat ONG~entreprise de solidarité internationale s'inscrivant dans une démarche de développement durable, donc fondé sur la recherche de l'équité, devrait permettre de renforcer les sociétés civiles du Sud, de favoriser la redistribution des richesses au profit des PED, de contribuer à y développer les secteurs productifs, d'y organiser des marchés régionaux et de contribuer à transformer les modes de production et de consommation au Nord. Toutefois, notre propos ne consistera pas à discuter de la finalité des partenariats mais plutôt des moyens mis en œuvre pour y parvenir. Autrement dit, nous nous proposons maintenant d'analyser les processus d'innovation qui émergent au sein de la société civile pour faire contre-poids à l'idéologie néo-libérale.

Nous nous intéresserons dans un premier temps au développement de l'investissement socialement responsable dans le cadre de la financiarisation de l'économie (2.1). Puis, en recadrant notre propos sur le partenariat ONG~entreprise, nous aborderons le thème de l'innovation sociale (2.2), mais constatant que les rapports de force ne sont pas équilibrés au sein de la société civile, nous concluons sur le rôle de l'Etat comme garant de l'équité (2.3).

### 2.1 Le développement de l'investissement socialement responsable

L'investissement socialement responsable (ISR) s'est développé en partant des Etats-Unis. Aujourd'hui, l'ISR suscite en Europe *"un consensus massivement positif (...). La demande des investisseurs est perceptible, et les analystes et surtout les gérants ont commencé d'intégrer ce critère dans leurs pratiques professionnelles"*<sup>93</sup>. L'ISR s'est développé plus tardivement en France comparativement aux pays d'Europe du Nord, mais son développement est rapide. Sans doute faut-il mettre ce retard sur le compte des attentes de mesures incitatives formulées en France et dans les pays d'Europe du Sud. L'ISR se décline selon trois axes

<sup>92</sup> Man-Com Consulting, op. cit., p. 1.

<sup>93</sup> CSR Europe, dir., *Perception de l'investissement Socialement Responsable par les marchés financiers européens. Dossier de Synthèse*, Enquête réalisée par la Sofres, Paris, 2001, 15 p.

complémentaires, le premier étant la *sélection* d'un portefeuille d'actions selon des critères sociaux, environnementaux ou éthiques. Le second correspond à l'*activisme actionnarial*, encore peu développé en France, qui utilise les droits de vote liés aux actions pour faire pression sur la firme. Le troisième axe, encore très marginal, représente l'*orientation responsable* (investissement solidaire) pour appuyer des initiatives dans des domaines ciblés (énergies renouvelables, etc.). Le développement de l'ISR s'inscrit dans un contexte de financiarisation de l'économie et de profonde transformation du capitalisme dont il convient maintenant de préciser les contours.

### 2.1.1 L'émergence du capitalisme patrimonial

Après la crise des années 70, le "capitalisme fordiste" a connu une profonde mutation qui s'est traduite, depuis le début des années 80, par la financiarisation de l'économie laquelle a conduit à l'apparition d'un "*capitalisme patrimonial*". Ce capitalisme contemporain est caractérisé par la création de bourses de valeurs permettant d'échanger à tout moment des titres de propriété (liquidité) et ainsi de limiter les risques liés aux investissements productifs. Prenant le contre-pied des théories économiques classiques, André Orléan montre que la finance a acquis un pouvoir d'évaluation autonome, réfutant ainsi la notion d'efficacité financière selon laquelle les cours boursiers reflèteraient la "valeur fondamentale"<sup>94</sup>. En outre, cette finance boursière semble dotée d'un "*pouvoir de transformation sociale*" notamment par le biais de la capitalisation dans la formation des retraites (fonds de pension) et de l'épargne salariale (Orléan, 2000)<sup>95</sup>.

Il y a lieu de distinguer le pouvoir actionnarial (acquis par la détention d'actions) du pouvoir que confère la propriété du capital (dont jouit l'actionnaire principal). Aujourd'hui, les investisseurs institutionnels gèrent la majorité des actifs financiers sur le marché ce qui leur confère un véritable pouvoir actionnarial (Orléan, 2000). La gestion des fonds de pension s'appuie sur une évaluation publique, par l'intermédiaire notamment des agences de notation qui organisent en quelque sorte la transparence. "*Telle est l'essence du pouvoir financier. C'est un pouvoir d'influence qui contrôle les entreprises en les soumettant à un jugement certifié faisant l'objet d'une large publicité au sein de la communauté financière*" (ibid., p. 62). Le poids des investisseurs publics a contribué à mettre en avant les droits des actionnaires minoritaires et à faire émerger la notion de gouvernement d'entreprise. Du point de vue macro-économique, le "*régime d'accumulation financière*" (ibid.) qui résulte de ces transformations de la finance, est caractérisé par une exigence de forte rentabilité des fonds propres<sup>96</sup>. Mais ce pouvoir actionnarial a entraîné "*une redéfinition des formes légitimes de la solidarité sociale*" et l'émergence d'un "*individualisme patrimonial*" (ibid., p. 65). L'illustration nous en est fournie par l'évolution du système de retraite (répartition vs capitalisation).

Alors que le système de répartition repose sur une logique de solidarité fondée sur le salariat (puis élargi à la seule appartenance citoyenne), le système de capitalisation repose sur la "*logique de la dette privée, du contrat et de la responsabilité individuelle*" (Orléan, 2000, p. 66). L'individualisme patrimonial conduit donc le citoyen à attacher une importance capitale au maintien à long terme du pouvoir d'achat de ses investissements. Dès lors, rejetant l'hypothèse de l'inflation, les intérêts de l'individu rejoignent ceux de la société dans son ensemble. Ainsi, "*le patrimoine n'est pas un objet mais une relation sociale. Sa valorisation repose sur un pacte social portant sur la définition de la valeur*" (ibid., p. 68). Dans ce

<sup>94</sup> Valeur fondamentale : capacité des entreprises à faire des profits.

<sup>95</sup> voir ORLEAN A., "L'individu, le marché et l'opinion : réflexions sur le capitalisme financier", in *Esprit*, n°11, novembre 2000. Nous proposons ici de larges extraits de son article.

<sup>96</sup> Voir section 2.3.2.

nouveau système, ce ne sont ni l'Etat ni l'entreprise qui garantissent l'épargne, mais c'est le marché. Du coup, la bourse devient "le lieu central de la socialisation. En conséquence, on assiste à un dépérissement des formes traditionnelles de la solidarité citoyenne au profit d'une solidarité d'un type nouveau qui fait jouer un rôle central au capital collectif et à son évaluation boursière puisque c'est sur lui que repose désormais la garantie des droits-titres individuels" (ibid., p.69). Mais en réalité, loin d'exprimer démocratiquement des opinions, les individus reproduisent les comportements saillants et se soumettent ainsi à une "logique autoréférentielle qui s'apparente à celle de la sphère médiatique" (ibid., p. 74).

L'épargne salariale nous offre une seconde illustration de cet individualisme patrimonial. Selon Bernard Péret<sup>97</sup>, "l'épargne salariale est problématique", en particulier parce que c'est une alternative à l'augmentation des salaires. En effet, le développement de l'épargne ou de l'actionnariat salarial témoignent de la croissance de la part variable de la rémunération. En outre, la transformation des travailleurs en actionnaires "ne fait que les diviser sans leur donner de véritable poids" et l'épargne salariale "multiplie toujours les inégalités". Pourtant, pour les principales centrales syndicales, l'épargne salariale offre aux salariés un levier pour influencer l'entreprise. En France, un comité intersyndical<sup>98</sup> de l'épargne salariale (CIES) a donc été créé pour labelliser les offres des gestionnaires de fonds et assister dans leurs choix les salariés membres des conseils de surveillance des fonds. Toutefois, comme l'indique le responsable de la gestion des fonds de pension à Public Service International (PSI)<sup>99</sup>, "les fonds de placement éthique concernent encore peu d'entreprises. Mais pas question que l'épargne de nos membres soit investie, via des fonds de pension, dans des entreprises qui ferment les yeux sur des droits essentiels. (...) Avec Calpers, le plus grand fonds de pension, nous tentons d'imposer des critères politiques et sociaux sur les marchés émergents"<sup>100</sup>.

Ainsi, nonobstant les risques que l'on perçoit derrière ce mouvement de financiarisation de l'économie, surgissent des initiatives citoyennes qui semblent éloignées de la logique autoréférentielle évoquée plus haut. Le succès de l'investissement socialement responsable que nous proposons d'aborder maintenant, semble indiquer qu'il est malgré tout possible d'utiliser la sphère financière pour faire progresser le droit international.

### 2.1.2 Des sources de l'ISR à la chute de l'Apartheid

On peut faire remonter à l'époque biblique la notion d'éthique dans la manière d'investir<sup>101</sup>. Mais c'est à partir du XVII<sup>ème</sup> siècle que le concept commence à se développer, dans de faibles proportions, sous l'impulsion de congrégations religieuses américaines qui refusent d'investir dans les secteurs de l'armement et de l'esclavage. Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le phénomène, toujours d'ampleur limitée, offre un moyen d'expression au puritanisme, par le refus d'investir dans l'alcool, le tabac, etc. Mais c'est le traumatisme américain lié à la guerre du Vietnam qui servira de déclencheur pour un mouvement plus vaste, à partir de la fin des années 60. Animés d'une démarche morale, de plus en plus d'investisseurs refusent de cautionner les profits réalisés par les entreprises qui participent à l'effort de guerre. Un fonds

<sup>97</sup> Bernard Péret est l'auteur des *Nouvelles Frontières de l'Argent*. Les commentaires que nous reproduisons émanent du résumé du débat "La finance peut-elle changer le monde" organisé par *Alternatives économiques* en mai 2001.

<sup>98</sup> Le CIES a été constitué par les syndicats suivants : CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC.

<sup>99</sup> Public Service International est une coalition de syndicats du service public, représentant 600 organisations dans plus de 140 pays, soit 20 millions de personnes.

<sup>100</sup> *Libération*, "Modifier les entreprises de l'intérieur", 22 mai 2002, p. 22.

<sup>101</sup> voir LOISELET E., "Investissement Socialement responsable et fonds éthiques. Des origines à nos jours", in *Problèmes économiques*, n°2745, Paris, 23 janvier 2002, p. 1 - 6. L'article de E. Loiselet utilise de larges extraits du rapport (1999) sur les tendances de l'ISR aux Etats-Unis, étude réalisée par le Social Investment Forum américain, ainsi que d'un article de Maurice Ronni (chercheur à l'EHESS).

d'investissement (le Pax World Fund) est alors créé qui exclut les-dites entreprises et le Council on Economic Priorities (CEP) entreprend le recensement et l'évaluation des firmes. Ceci constitue une étape déterminante pour la structuration de l'ISR.

La lutte contre le régime d'Apartheid en Afrique du Sud donne à l'ISR une ampleur mondiale et son premier véritable succès. Le mouvement part des campus américains (1968), mais c'est sous la houlette de l'Eglise épiscopaliennne que la contestation prend un autre tour (1971) lorsque celle-ci soumet au vote de l'assemblée générale de Général Motors (GM), une résolution proposant le retrait de la firme d'Afrique du Sud. Le débat concerne en fait la centaine de grosses entreprises américaines dans le même cas... En 1977, en concertation avec les présidents de douze multinationales, le nouvel administrateur de GM (le prêtre Léon Sullivan), élabore six principes explicitement anti-Apartheid. Les "Principes Sullivan" sont alors adoptés par un grand nombre de firmes, mais les réseaux ecclésiastiques sud-africains, dénonçant le caractère inopérant de ces principes, réitèrent leur appel au désinvestissement. En 1980, une banque américaine crée l'indice South Africa Safe Equity (Safe) permettant d'évaluer les entreprises non impliquées en Afrique du Sud. Cette même année, l'ONU adopte une résolution appelant les gouvernements à suspendre crédits et investissements en Afrique du Sud. Le mouvement est massivement suivi par les investisseurs institutionnels qui exigent, de la part des fonds de retraite, l'exclusion de toute entreprise ne souscrivant pas aux Principes Sullivan. Du coup, les entreprises exclues du Safe passent progressivement de 125 à 50 en 1990. Le mouvement se poursuivra jusqu'à la chute du régime sud-africain. Après l'Afrique du Sud, l'ISR pourra-t-il contribuer à faire triompher le droit en Birmanie ? En 1996, Madame Aung San Suu Kyi (prix Nobel de la Paix 1991) déclarait déjà : "*Je tiens à mentionner la firme française TOTAL qui est devenue le plus fort soutien du système militaire birman. Ce n'est pas le moment d'investir ici*"<sup>102</sup>. Pourtant en 2002, TotalFinaElf revendique toujours la légitimité de ses investissements birmans.

### 2.1.3 **L'activisme actionnarial**

Après l'abolition de l'Apartheid et l'appel lancé à l'ONU par Nelson Mandela (1993) pour mettre fin aux sanctions économiques contre l'Afrique du Sud, tous les analystes prédisaient la fin de l'ISR : "*il n'en fut rien parce qu'un autre facteur, masqué par l'intensité de la campagne anti-Apartheid, était déjà à l'œuvre en profondeur*"<sup>103</sup>. En fait, les catastrophes écologiques survenues depuis les années 90 (Bhopal, Tchernobyl, Exxon Valdez, etc.) ont poussé les investisseurs à intégrer les enjeux environnementaux au premier rang de leurs préoccupations. Ce n'est que plus récemment qu'ils l'ont fait pour les questions relatives aux droits de l'Homme, aux conditions de travail, bref pour l'approche "*Tripple Bottom Line*" de responsabilité sociale des entreprises.

Parallèlement, la démocratie a fait irruption dans les assemblées générales d'actionnaires (1967) autour de thématiques sociales concernant par exemple les salaires ou les conditions de travail (Loiselet, 2002). "*Paradoxalement, la première tentative de restaurer un droit de regard des actionnaires sur l'orientation des firmes n'est pas venue des grandes fortunes privées ou des investisseurs institutionnels, mais des milieux les plus radicaux [qui, traditionnellement] se tournaient vers l'Etat*"<sup>104</sup>. Dans la foulée, le Project for Corporate Responsibility (PCR) est créé par l'avocat Ralph Nader pour organiser l'activisme, d'abord au sein de Général Motors. Deux de ses neuf résolutions (relatives aux minorités, aux ouvriers et

<sup>102</sup> *Le Monde*, "La firme française Total est devenue le principal soutien du système militaire birman", 21 - 22 juillet 1996.

<sup>103</sup> LOISELET E., "Investissement Socialement responsable et fonds éthiques. Des origines à nos jours", in *Problèmes économiques*, n°2745, Paris, 23 janvier 2002, p. 3.

<sup>104</sup> *ibid.*, p. 4.



aux droits des consommateurs) sont soumises au vote (1970) après être passées sous les fourches caudines de l'équivalent de notre Commission des Opérations Boursières (COB). Elles recueilleront moins de 3% des voix. On est bien loin des scores obtenus par les religieux lors des campagnes anti-Apartheid qui ont recueilli parfois 20 à 30% des suffrages, mais l'essentiel était de démontrer que ces enceintes pouvaient être utilisées pour défendre une certaine éthique des affaires.

L'activisme actionnarial part du principe suivant : la rémunération du capital dépend de la performance globale à long terme de la firme, cette performance étant liée à la capacité de l'entreprise à répondre aux préoccupations de ses "stakeholders", en particulier en intégrant des préoccupations sociales, environnementales et éthiques. Selon SRI in Progress, "*l'exercice responsable des droits de vote par les actionnaires [permet de] faire avancer la paix économique, par opposition à la guerre économique*"<sup>105</sup>. Quoiqu'il en soit, la marge de manœuvre apparaît réduite et largement dépendante du comportement des investisseurs institutionnels, au premier rang desquels les fonds de pension et les fonds mutuels américains.

## 2.2 Le partenariat ONG~entreprise : un processus d'innovation sociale

Le partenariat ONG~entreprise s'inscrit dans un autre registre d'action que l'ISR. Sans revenir sur la typologie de ce partenariat (tableau n°1, page 32), nous proposons de montrer en quoi il peut être considéré comme un processus d'innovation sociale.

### 2.2.1 L'appropriation : clé de l'innovation

Pour commencer, rappelons nous la distinction entre invention et innovation pour saisir que "*seul un processus social particulier, l'appropriation, permet de passer d'une découverte, d'une idée ou d'un produit nouveau (invention), à des pratiques sociales nouvelles permettant d'intégrer la nouveauté dans le tissu socio-économique, de l'utiliser largement (innovation)*" (Alter, 2002)<sup>106</sup>.

Comme le montrent les partenariats entre le groupe Suez-Ondeo et des ONG dans le domaine de l'accès à l'eau, l'innovation est la plupart du temps catalysée par la présence de "*personnes atypiques [qui] utilisent des moyens qui ne sont pas à priori légitimes au sein de l'organisation*"<sup>107</sup>. En fait, la légitimité de ces innovateurs est en construction, mais les organisations en place ne sont pas toujours prêtes à le reconnaître (Lena, 2000). L'autre caractéristique fondamentale de l'action innovatrice réside dans le fait qu'elle ne se développe que parce qu'elle est collective. Autrement dit, seule la mobilisation de tous les acteurs permet l'innovation. Dès lors, une coopération durable entre ONG et entreprise apparaît d'autant plus difficile à établir que leurs relations s'inscrivent dans un registre hybride de confiance et de méfiance. Il est possible d'aller au delà de ces ambiguïtés en valorisant les pratiques des innovateurs. Les organisations devront alors opter pour une "*gestion de l'innovation remontante [mais celle-ci] interroge la culture managériale, au moins autant que les procédures de gestion*" (Alter, 2002)<sup>108</sup>.

<sup>105</sup> voir [www.sri-in-progress.com](http://www.sri-in-progress.com). La vocation de Sri in Progress est d'être le site de référence en matière d'ISR en France.

<sup>106</sup> ALTER N., "Les innovateurs du quotidien. L'innovation dans les entreprises", in *futuribles*, n°271, p. 23.

<sup>107</sup> Laboratoire du Futur, op. cit.

<sup>108</sup> ALTER N., op. cit. p. 23. "*Du point de vue de l'action managériale, il s'agit donc de gérer les décisions en aval, pour suivre, aider, solliciter, évaluer et tirer parti des pratiques des innovateurs*".

Parmi les mécanismes d'innovation sociale, signalons d'abord la *coproduction* qui est motivée par la recherche de l'efficacité. Ce concept, développé par Edgard Cahn et repris par le Laboratoire du Futur<sup>109</sup>, "*s'appuie sur le principe que nous avons besoin qu'on ait besoin de nous*" (Lena, 2002)<sup>110</sup> tout en conservant notre autonomie lorsque nous recevons une aide extérieure. "*La coproduction valide la valeur et la contribution individuelles dans un mix de compensation psychologique et de confirmation extrinsèque*" (ibid.). On y parvient en trouvant des solutions pratiques à des problèmes pratiques, en procédant assez classiquement à une phase d'expérimentation, suivie de la phase d'appropriation caractéristique de tout processus d'innovation. La troisième phase de la coproduction consiste à pérenniser l'action (institutionnalisation), "*tout en sachant que lorsqu'on institutionnalise, on réintroduit la règle et réintroduire la règle, c'est souvent empêcher le déroulement du processus mis en œuvre dans les innovations...*"<sup>111</sup>.

Analysant l'évolution des services de distribution d'eau en Argentine, Bernard de Gouvello<sup>112</sup> constate que, du fait du jeu des acteurs, il y a bien souvent une grande différence entre le projet et le fonctionnement d'un dispositif institutionnel. En effet, les rapports de force et les consensus influencent grandement son évolution. Pour expliquer cette dynamique, Bernard de Gouvello avance le concept d'*apprentissage productif* qui suggère une double dynamique : en même temps que les acteurs acquièrent empiriquement un savoir-faire technique, ils évoluent vers un but qui n'est pas connu à l'avance. Ce concept n'est pas sans rappeler les *apprentissages collectifs* d'Hirschman : il arrive que les organisations soient amenées à "naviguer contre le vent", leur course en est ralentie mais elles continuent de progresser, certes dans des directions qu'elles n'avaient pas nécessairement envisagé au départ. Mais ce faisant, elles se construisent de nouvelles compétences et donc de nouveaux avantages (Hugon, 1997).

### **2.2.2 Le partenariat : un moyen privilégié pour créer du lien social**

*"Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent"* (Antoine de SAINT-EXUPERY)

Les enjeux de la mondialisation divisent la société civile et les interdépendances qu'elle génère contribuent à défaire les liens sociaux et à dissoudre les responsabilités. "*Le risque encouru à trop valoriser des pas frileux conduira inmanquablement [l'entreprise], soit à un retour de bâtons nuisible à son image, soit à se doter de moyens plus exigeants d'imagination, de compétences et d'investissements pour trouver les solutions à la hauteur des ambitions de rentabilité économique qu'elle recherche et des ambitions de performance sociale et environnementale qu'elle affiche et qu'exigent les citoyens du territoire dans lequel elle évolue*"<sup>113</sup>. Les relations entre ONG et entreprises constituent en fait une occasion de "réconcilier la société civile", à condition toutefois que les acteurs apprennent à se connaître. Il est donc de première importance de développer les dialogues *intra* et *inter* organisations. La profondeur du partenariat (c'est-à-dire le degré de proximité des partenaires) influence grandement la pérennité du processus. Etant lié à la personnalité des acteurs qui l'ont initié

<sup>109</sup> Le Laboratoire du Futur, association créée en 1998, s'est fixé deux principaux objectifs : conduire les entreprises vers de nouvelles pratiques (recherche de l'innovation) et "*créer du lien social*" par la mise en relation de partenaires. [www.labofuture.org](http://www.labofuture.org)

<sup>110</sup> LENA V., dir., *Cinq histoires pour changer le monde (sans trop se raconter d'histoires)*, Paris, L'aube, 2002, p. 104.

<sup>111</sup> ibid.

<sup>112</sup> de GOUVELLO B., *Les services d'eau et d'assainissement en Argentine à l'heure néo-libérale. La mondialisation à l'épreuve des territoires*, Paris, L'Harmattan, 2002.

<sup>113</sup> Laboratoire du Futur, op. cit.

et/ou qui l'animent, le degré d'appropriation de l'action par l'ensemble des "parties-prenantes" (de l'entreprise et de l'ONG) est donc déterminant.

Dans le secteur associatif, ce sont des bénévoles qui définissent les orientations stratégiques de l'organisation. Cette capacité à mobiliser des acteurs sur une base non-lucrative et volontaire constitue l'une des principales forces des ONG et peut-être son meilleur "avantage comparatif" par rapport aux entreprises. Néanmoins, il ne faudrait pas perdre de vue que ces bénévoles sont, dans leur grande majorité, des salariés voire même des dirigeants d'entreprises. Par ailleurs, en se professionnalisant les ONG ont peu à peu adopté des méthodes de gestion entrepreneuriales et recrutent aujourd'hui à "haut niveau" (ce qui favorise d'ailleurs une forme d'élitisme au niveau de la gestion de leurs ressources humaines). Cette politique permet néanmoins de rapprocher physiquement le monde associatif et celui de l'entreprise, par le biais des "réseaux d'anciens élèves" activés par les nouveaux recrutés. Il existe donc des passerelles "naturelles" entre ces deux "mondes".

Puisque l'expérimentation est souvent rendue possible par des volontés individuelles, il faut ensuite savoir utiliser "*l'effet levier*" pour "*passer du prototype à la série*". Ce sont les innovateurs qui permettront d'entraîner toute leur organisation, en fonction de leur degré d'influence respectif, lequel est souvent lié à leur position hiérarchique (ce qui n'est d'ailleurs pas forcément pertinent). On constatera alors une évolution de la perception et des mentalités de chacun des partenaires. Dès lors que l'on s'éloigne des stratégies de marketing, le partenariat ONG~entreprise peut ainsi conduire à l'innovation, à condition toutefois que les acteurs soient ouverts à un dialogue franc et prêts à *pousser l'ambiguïté de leur relation*. Il s'agit en effet pour les acteurs du partenariat de s'enrichir mutuellement de leurs différences et de reconnaître la plus value de l'autre. L'identification de leurs ressources propres (culturelles, entrepreneuriale, etc.) permettra d'engager un processus de "rationalisation de l'existant" en vue d'une mise en cohérence des actions engagées. La mise en relation des partenaires autour d'un projet commun, avec ou sans tentative d'instrumentalisation, crée de toute manière du lien social. Mais l'appui à l'innovation résulte d'un calcul à long terme qui peut demander un investissement important car "*ce qui permet à un innovateur d'être compétent, c'est bien d'être capable d'échanger avec les autres. Mais cette capacité est relativement rare, bien plus que le supposent les théories classiques de la coopération*"<sup>114</sup>.

### 2.2.3 Facteurs de convergences

Les partenariats ONG~entreprise relèvent ordinairement d'une logique d'aide-projet. Ils sont donc mis en œuvre sur un territoire commun aux deux organisations. C'est sans doute le premier facteur de convergence entre les partenaires. Nous avons pu constater que les partenariats naissent essentiellement là où les entreprises sont déjà installées (ou là où elles ont l'intention de le faire). C'est le cas par exemple du rapprochement de TotalFinaElf avec ProNatura au Nigeria. Par ailleurs, outre la transparence, la confiance réciproque et le temps, tous indispensables à la conclusion d'un partenariat durable, un autre facteur de convergence important réside dans la complémentarité de compétences.

Partant de l'hypothèse qu'il y a davantage de méfiance que de concurrence entre ONG et entreprises, il faut "*faire converger les efforts à partir des spécificités des uns et des autres*"<sup>115</sup>. Or, "*la difficulté majeure qui se pose aux ONG consiste à préciser leurs atouts vis à vis de l'entreprise, à les valoriser et à définir une stratégie d'approche efficace*"<sup>116</sup>. Les

<sup>114</sup> ALTER N., op. cit., p. 20.

<sup>115</sup> Extrait de notre entretien avec la Confédération Générale du Travail (CGT).

<sup>116</sup> Extrait de notre entretien avec le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI).

ONG devraient ainsi parvenir à préciser quels sont leurs avantages comparatifs, les plus saillants étant leur assise sociale, leur connaissance des sociétés civiles du Sud et leur expertise en ingénierie de projets communautaires participatifs. Notons que, paradoxalement, la proximité de valeurs entre les ONG et le secteur de l'économie sociale ne facilite pas toujours leur convergence : par exemple, les syndicats sont rarement associés à l'élaboration des "codes de conduite" des entreprises négociés avec les ONG.

Le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI)<sup>117</sup> identifie trois domaines de "coopération opérationnelle" entre ONG et entreprises. Ce sont les services publics locaux marchands, la densification du tissu économique local et le soutien à des filières ou produits à haute valeur ajoutée locale. En partant du constat que les entreprises ont un intérêt évident à s'engager dans une démarche de RSE, l'Observatoire de la Responsabilité Sociale (ORSE) en définit un autre. Les ONG peuvent ainsi se positionner sur le terrain et des audits sociaux et environnementaux en direction des fournisseurs et sous-traitants des entreprises. Mais comment les partenaires peuvent-ils vaincre leur méfiance réciproque pour coopérer ?

Les partenariats ONG~entreprise ne donnent pas nécessairement lieu à une contractualisation. Pourtant, entreprises et ONG n'intègrent probablement pas le risque de la même manière dans la gestion de leur organisation respective. Si elles sont toutes deux attachées à leur autonomie, les entreprises ont acquis la leur du point de vue économique tandis que les ONG cherchent à y tendre et sont donc plus fragiles. Pour éviter au maximum les processus d'instrumentalisation, ONG et entreprises devraient donc définir clairement, dès le départ, les objectifs poursuivis par leur partenariat. Pour que cette règle de la transparence puisse avoir du sens, il y a lieu d'établir un contrat définissant les rôles de chacun et la nature de leurs engagements. Durant la phase de négociations, les partenaires auront appris à se connaître et pourront établir une relation de réciprocité qui concourra à instaurer un climat de confiance.

Les relations de partenariat peuvent parfois conduire les parties en jeu à renoncer librement à une partie de leurs intérêts propres au profit d'un intérêt commun. La relation de type "gagnant-gagnant" se fonde alors dans une démarche de type "donnant-donnant". En effet, une coopération durable entre des acteurs égoïstes peut être envisagée, sur une base de réciprocité, lorsque ceux-ci se rendent compte qu'ils ont intérêt à rompre leur isolement (Axelrod, 1984)<sup>118</sup>. Cette thèse, qui s'applique aux relations internationales, est marquée par un emprunt aux lois du marché. Elle révèle en outre le caractère nécessaire de la coopération. Pour aller plus loin, nous pouvons reprendre à notre compte la relecture de Keohane<sup>119</sup> par JJ Roche selon laquelle "la négociation réduit la perspective de gains individuels importants mais augmente la garantie de bénéficier d'une partie équitable des gains collectifs résultant de la négociation"<sup>120</sup>.

#### **2.2.4 Emergence du citoyen "consom-acteur"**

Sous l'impulsion des ONG, l'éthique a fait son entrée dans les rayons des grandes surfaces commerciales (Carrefour, Monoprix, etc.) et gagne progressivement d'autres secteurs d'activité comme le tourisme. Ces nouveaux partenariats ONG~entreprise, très récemment

---

<sup>117</sup> Le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI) fédère 35 organisations de la société civile française : ONG, organisation de l'économie sociale, organisations syndicales, associations de collectivités territoriales, organismes de recherche.

<sup>118</sup> Voir AXELROD R., *Donnant-Donnant. Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob, 1992, 235 p.

<sup>119</sup> voir KEOHANE R., *After Hegemony : Cooperation and Discord in the World Political Economy*, Princeton, Princeton University Press, 1984.

<sup>120</sup> ROCHE J.J., *Théories des relations internationales*, Montchrestien, 4<sup>ème</sup> éd., Paris, Montchrestien, 2001, p. 86.

encouragés par les pouvoirs publics français, se tissent d'une manière totalement innovante autour d'une figure centrale : le consommateur.

Commerce éthique et commerce équitable sont deux approches complémentaires qui se sont développées à partir des années 60 aux Pays-Bas, avant de gagner progressivement la plupart des pays du Nord. Le commerce équitable offre aux petits producteurs des PED exclus des circuits commerciaux (artisans, cultivateurs, transformateurs), des débouchés à leur production et un meilleur revenu de leur travail. Il propose également de faire progresser des solutions alternatives dans les pratiques commerciales entre les pays du Nord et du Sud et d'en montrer la viabilité. Le commerce éthique concerne les circuits traditionnels de production et de distribution de masse. Il aborde la question du respect des droits économiques et sociaux dans le commerce international et celle des responsabilités respectives des Etats, des entreprises, des consommateurs et de la société civile en général.

Dans les deux cas, il ne s'agit donc pas d'une remise en cause fondamentale du commerce international, mais d'introduire une éthique du commerce : c'est le consommateur final qui fait la différence, selon qu'il "joue le jeu" ou non. Utilisant son libre arbitre, le citoyen "consom'acteur" (entendu comme idéal-type) considère son acte d'achat comme un moyen d'expression politique : en sélectionnant ses produits de consommation selon des critères éthiques, il peut effectivement, par "effet papillon", concourir à l'amélioration des conditions de vie de petits producteurs dans les PED. Il devient ainsi un acteur du développement et peut même *consentir à payer* plus cher ses produits de consommation. Dans un autre cas de figure, en refusant tel ou tel produit "non éthique", il refuse de cautionner des pratiques iniques. Cette forme d'action peut alors être qualifiée de "non-violence légitime", à condition toutefois qu'elle tire sa légitimité des populations qu'elle vise, ce qui n'est pas toujours le cas, notamment pour certaines formes de boycott...

Toutefois, la décision d'acheter "équitable" ou "éthique" peut parfois relever d'une démarche plus consumériste que politique : ordinairement, le consommateur "en veut pour son argent" ; de la même manière il pourrait "en vouloir pour sa conscience". Se pose ainsi la question de la valeur éthique des choix. *"Si les consommateurs se déterminent en fonction de considérations qui n'ignorent pas la dimension éthique des choix qu'ils ont à faire, leur consentement à payer sur le marché seront valides d'un point de vue éthique"* (Godard, 1999)<sup>121</sup>. Cela suppose que le consommateur dispose de "compétences éthiques" (ce qui soulève en outre la question de l'éducation au développement), qu'il ait par ailleurs la volonté de traduire en actes ses convictions et qu'il en ait les moyens (ce qui pose la question des salaires). Le "consentement à payer" renvoie ainsi à l'idée de la mise à l'épreuve des engagements du consommateur : *"les agents ne peuvent gagner l'accès à un certain bien qu'en renonçant à d'autres biens"*<sup>122</sup>.

L'acte d'achat éthique relève certes d'un engagement moral individuel, mais ne prend de sens que dans un vaste mouvement collectif qui génère des interactions sociales complexes mettant en jeu, sur des territoires variés, des individus qui sont (la plupart du temps) à la fois citoyens, salariés et consommateurs. Ainsi, la citoyenneté du "consom'acteur" ne relève-t-elle pas d'un échelon global qui dépasse l'Etat-Nation ? Dès lors, à quel territoire rattacher la notion de citoyenneté ? Dans un contexte de globalisation et compte tenu du fait que le commerce international est régi par des lois qui dépassent le cadre national, ne peut-on être fondé à parler de citoyenneté mondiale ? *"La mondialisation economico-technologique constitue un défi à l'éthique. Ce défi ne peut être relevé que par une conception assez concrète d'un*

<sup>121</sup> GODARD O., *Sur l'éthique, l'environnement et l'économie? La justification en question*, Paris, Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique, 1999, p. 14.

<sup>122</sup> *ibid.*, p. 17.

*citoyen du monde qui se sait responsable pour un contrôle démocratique international des systèmes economico-technique*<sup>123</sup>.

## 2.3 L'Etat, garant de l'équité

Sous l'influence des entreprises transnationales, la mondialisation a fortement contribué à la croissance des inégalités et de la pauvreté. Les Etats étant fortement affaiblis, une conscience citoyenne internationale a commencé d'émerger pour tenter de faire contre-poids. Alors que les firmes privilégient des approches non contraignantes (RSE), syndicats et ONG ont recours à des formes de "non-violence légitime", faisant appel à la responsabilité des investisseurs et à celle du couple travailleur/consommateur, pour faire évoluer le droit international. Le rôle régulateur de l'Etat est-il pour autant caduque ?

### 2.3.1 Evolution des rapports de force

Il n'est pas inutile de rappeler que, dès les années 70 au sein du courant de l'institutionnalisme néo-libéral, l'école de l'*interdépendance complexe* (Keohane & Nye, 1972)<sup>124</sup> avait montré que les Etats demeurent les acteurs centraux des relations internationales mais qu'ils doivent composer avec des acteurs tiers (firmes transnationales, ONG, ...). En fait, comme le souligne J-J Roche, les arguments défendus dans *Transnational Relations and World Politics* ont refait surface au début des années 90 et sont toujours d'actualité : "*érosion des pouvoirs de l'Etat, mutation du champ économique, développement du monde des réseaux, autonomie accrue des acteurs non-étatiques, prise en compte de l'écologie (...)*"<sup>125</sup>. Par ailleurs, le néo-institutionnalisme libéral des années 80 postule que les "institutions internationales", incluant les réseaux informels, sont des instruments à disposition des Etats et ont quatre fonctions : la première est de *réduire le coût des transactions* permettant de garantir la conclusion et le respect d'accords ; en second lieu, ils *favorisent la transparence et la confiance* entre les acteurs ; enfin, ils offrent une *aide à la décision* et facilitent la *résolution de conflits* (Keohane, 1984)<sup>126</sup>. En d'autres termes, les pouvoirs publics ont intérêt à renforcer la société civile pour mieux s'appuyer sur elle.

Si la mise en œuvre de démarches de RSE par les firmes se développe très vite, ce n'est pas encore le cas pour les partenariats avec les ONG. En fait la relation entre ces deux acteurs reste encore très conflictuelle et le rapport de force joue, pour l'instant, largement en faveur des STN. Néanmoins, sous l'impulsion des mouvements citoyens, un contre-pouvoir émerge. Les Etats ont alors la possibilité de s'engager dans un nouveau pacte social. Contrairement à ce qu'en pense Huntington (1965)<sup>127</sup>, les mobilisations sociales ne sont pas nécessairement dangereuses. En réalité, elles permettent à la société de se construire en interlocuteur de l'Etat et contribuent ainsi à le transformer (Tilly, 1984). Par exemple, sous la pression des réseaux ecclésiastiques, le retrait des investisseurs étrangers a largement contribué à la chute de l'apartheid. Depuis, les syndicats (qui co-gèrent des fonds importants) se sont intéressés de très près à l'ISR pour peser sur les entreprises. On peut donc considérer l'ISR comme un "*répertoire d'action*"<sup>128</sup> puissant, c'est-à-dire "*un modèle où l'expérience accumulée d'acteurs*

<sup>123</sup> Extrait de l'intervention de Peter Kemp au colloque international *Ethique et complexité socio-technique*, Louvain & Lille, mai 2002. Peter KEMP est directeur du Centre de recherches en éthique et droit et de l'Institut de philosophie de l'éducation, Université danoise de l'éducation, Copenhague.

<sup>124</sup> voir KEOHANE R. & NYE J., *Transnational Relations and World Politics*, Cambridge, 1972.

<sup>125</sup> ROCHE J.J., op. cit. p. 83.

<sup>126</sup> voir KEOHANE R., *After Hegemony*, op. cit.

<sup>127</sup> voir HUNTINGTON S., "Political Development and Political Decay", in *World Politics*, XVII, 3, avril 1965, p. 340 – 430.

<sup>128</sup> Au sens entendu par Charles Tilly.

*s'entrecroise avec les stratégies d'autorités, en rendant un moyen d'actions limitées plus pratique, plus attractif, et plus fréquent que beaucoup d'autres moyens qui pourraient, en principe, servir les mêmes intérêts"* (Tilly, 1984)<sup>129</sup>.

De leur côté, les chefs d'entreprises français ont pris conscience récemment des *"limites de l'action de l'Etat"*, ce qui pourrait permettre le *"développement du partenariat public-privé en matière d'action de bien commun"* et la constitution de *"nouveaux liens entre entreprises, pouvoirs publics et tissu associatif"*<sup>130</sup>. En tout cas, ONG et entreprises semblent s'accorder sur la nécessité d'un dialogue tripartite associant l'Etat qui *"doit tracer le chemin politique puis construire des alliances avec ce qui existe"* (CFSI, 2002). Alors que la société civile revendique en général la plus large autonomie possible vis à vis de l'Etat, les stratégies qu'adoptent ses membres peuvent ainsi les conduire à solliciter les pouvoirs publics pour s'engager dans des processus de normalisation, adopter des incitations fiscales pour encourager les partenariats et l'innovation, appliquer les principes de la RSE aux administrations et entreprises publiques et enfin jouer un rôle d'arbitre en cas de conflit entre ONG et entreprise.

### **2.3.2 Renforcer les capacités d'auto-régulation de la société civile**

Le rôle de contre-poids assumé par les ONG face aux violations du droit international ou à la dégradation des écosystèmes, a joué un rôle moteur dans bien des cas pour aller vers une amélioration des conditions de vie des populations visées (*"affrontement productif"*). Les ONG participent donc à la régulation sociale. Mais certaines ONG souffrent apparemment d'un déficit de légitimité ce qui nuit à leur action. Les pouvoirs publics pourraient donc encourager les ONG qui s'engagent dans une démarche qualité visant la création d'un label de certification relatif à leurs activités. En outre, il conviendrait d'appuyer le renforcement des capacités d'expertise des ONG afin qu'elles puissent être associées, le cas échéant, aux audits réalisés dans le cadre de la RSE.

Les syndicats participent du dialogue social à l'intérieur même de l'entreprise et jouent donc également un rôle clé dans la régulation sociale. Mais on constate que le droit du travail, tel qu'il est défini par les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), est souvent bafoué par les firmes transnationales implantées dans les PED. En adoptant en 2000 une résolution visant le travail forcé au Myanmar (Birmanie), l'OIT a franchi *"un pas décisif dans le domaine du respect des normes sociales, qui peut avoir une très grande portée pour la question de la hiérarchisation des normes"*<sup>131</sup>. C'est en effet la première fois depuis sa création (1955) que l'OIT adopte des mesures au titre de son article 33<sup>132</sup>.

L'objectif de renforcer les sociétés civiles du Sud est inscrit dans les documents stratégiques de lutte contre la pauvreté. Le partenariat ONG~entreprise associant nécessairement des partenaires du Nord et du Sud, devrait y concourir. Par exemple, dans le cas du partenariat FIDH – Carrefour visant à organiser l'évaluation des fournisseurs et sous-traitants du *"géant français de la distribution"*, le partenariat ONG~entreprise pourrait se fixer un nouvel objectif

<sup>129</sup> TILLY C., "Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne", in *Revue Vingtième siècle*, octobre 1984, p. 89 – 108.

<sup>130</sup> Fondation de France, *Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général*, Paris, 2001, p. 17 – 18.

<sup>131</sup> LEFORT J.-C., *L'OMC a-t-elle perdu le Sud ? Pour une économie internationale équitable assurant le développement des pays pauvres*, Rapport d'information de l'Assemblée Nationale, n°2750, Paris, 2000, 299 p.

<sup>132</sup> voir OIT, "La Conférence internationale du Travail adopte une résolution visant le travail forcé au Myanmar", BIT/00/27, Genève, juin 2000. [www.ilo.org/public/french/bureau/inf/pr/2000/27.htm](http://www.ilo.org/public/french/bureau/inf/pr/2000/27.htm). La procédure définie par l'article 33 *"ne peut être utilisée que dans le cas où un pays ne se conforme pas dans un délai prescrit aux recommandations d'une commission d'enquête, ces commissions n'étant constituées qu'en cas de violations graves et persistantes des normes internationales du travail"*.

en appuyant le renforcement des capacités techniques et financières des sous-traitants pour qu'ils puissent s'adapter aux normes. Bref, adopter une approche "projet intégré". Par ailleurs, les partenariats devraient encourager le développement d'ONG du Sud transnationales (comme INADES en Côte d'Ivoire) et chercher à favoriser la création ou le renforcement de réseaux d'ONG, de structures d'appuis aux entreprises, d'organisations paysannes, etc.

Enfin, les pouvoirs publics pourraient appuyer les "bonnes pratiques" des entreprises, c'est-à-dire à minima la mise en œuvre d'une démarche de RSE instaurant des mécanismes d'évaluation externe et de certification en matière de développement durable. L'équité ne commanderait-elle pas de ne soutenir que ces entreprises là ? Les incitations des pouvoirs publics pourraient aller alors de l'appui à la certification sociale, à un système de déduction fiscale pour les entreprises engagées dans une politique de réinvestissement des profits<sup>133</sup> dans les PED.

### 2.3.3 Une nécessaire régulation étatique

Les pouvoirs publics peuvent donc influencer l'évolution des rapports de force au sein de la société civile par une politique d'incitation. Néanmoins, cela est totalement insuffisant pour établir l'équité dans les relations internationales qui sont dominées aujourd'hui par une logique économique. Or, comme le signale OXFAM International, "*le système régissant le commerce international n'est pas une force de la nature. C'est un système d'échange, avec des règles et des institutions exprimant des choix politiques. Ces choix peuvent donner la priorité aux intérêts des plus faibles et des plus vulnérables, ou aux intérêts des riches et des puissants. Le commerce renforce la pauvreté et les inégalités dans le monde parce que ses propres règles sont établies dans ce but*" (OXFAM, 2002)<sup>134</sup>.

S'appuyant sur la *théorie des régimes* (Krasner, 1983), l'école néoréaliste transpose les règles du marché au fonctionnement des Etats, assimilant ceux-ci à des *agents rationnels*. Une relecture de cette théorie par Philippe Hugon permet de définir les régimes comme "*une série d'arrangements entre acteurs égoïstes et calculateurs, conscients du fait que l'absence de coordination de leurs politiques respectives les conduisent à maximiser les risques et à minimiser les bénéfices. D'où le rôle des principes impératifs permettant de se comporter selon des conventions sociales : principes de réciprocité, normes standards de comportements, règles, (...)*"<sup>135</sup>. De fait, bien que les principaux centres de décisions internationaux (actionnaires, firmes, acteurs territorialisés<sup>136</sup>, centres de décisions publics) soient aujourd'hui interdépendants, ce sont toujours les Etats qui définissent les règles du jeu et régulent les conflits en définissant des normes et des règles. Néanmoins, tout cet arsenal de conventions s'élabore dans un cadre multilatéral, au sein d'institutions intergouvernementales (OMC, FMI, BM) où se jouent d'intenses rapport de force (Hugon, 1997) et dans lequel les PED sont totalement marginalisés.

Une des caractéristiques principales de la régulation que nous connaissons, c'est que "*le droit reste lié à la territorialisation du pouvoir alors qu'il y a déterritorialisation des centres de*

---

<sup>133</sup> Le ROE (return on equity) est un indicateur de la rentabilité financière de l'entreprise (par contre il ne renseigne pas sur l'endettement). Il est égal au rapport du *résultat net* par les *fonds propres engagés*. Aujourd'hui, les actionnaires exigent de la part des dirigeants d'entreprise des retour sur fonds propres supérieur à 15% alors qu'on se contentait de 8 à 10% il y a quelques années. Pourquoi ne pas le limiter à 7% et réinvestir le reste dans les PED ? Bien sûr ce chiffre est totalement symbolique et ne se justifie pas davantage que le taux de 0,7% du PNB comme objectif à atteindre pour l'APD.

<sup>134</sup> OXFAM, *Deux poids, deux mesures. Commerce : commerce, globalisation et lutte contre la pauvreté*, 2002, rapport téléchargeable à partir du site [www.maketradefair.com](http://www.maketradefair.com), p. 5.

<sup>135</sup> HUGON P., *Economie Politique internationale et Mondialisation*, Economica, Paris, 1997, p. 82.

<sup>136</sup> Pour Philippe Hugon, "les acteurs territorialisés ( travailleurs, syndicats, réseaux de PME) ont des savoirs localisés et des relations de proximité dont ils tirent des avantages comparatifs territorialisés".



*décision économique*<sup>137</sup> Ainsi, les STN sont soumises au droit national du pays dans lequel elles sont implantées. Evidemment, ces dispositions sont très avantageuses pour les firmes puisqu'elles peuvent ainsi choisir leur zone d'implantation en jouant sur la multitude de normes existantes. On comprend mieux alors ce qui motive leur refus de s'engager dans une démarche de RSE qui serait normalisée<sup>138</sup>. C'est d'ailleurs ce qui a constitué le principal point d'achoppement entre ONG et entreprises à Johannesburg. Assez cyniquement on pourrait relativiser la portée de telles conventions puisque les normes comptables américaines<sup>139</sup> n'ont pas permis d'éviter les nombreuses faillites frauduleuses que l'on observe en ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle... Mais il y a un véritable enjeu autour de la normalisation des systèmes de reporting sociétaux, puisqu'il s'agit de définir des critères et des indicateurs sociaux et environnementaux permettant d'évaluer les activités des firmes.. Les pouvoirs publics seraient bien inspirés de s'en préoccuper, puisqu'ils ont ainsi l'occasion de modifier la hiérarchisation des normes, celle-ci étant actuellement établie au profit des normes économiques.

De leur côté, les PED craignent que les normes internationales ne constituent une nouvelle forme de protectionnisme des pays du Nord. Il est donc nécessaire de les associer aux négociations et d'envisager avec eux l'instauration de normes asymétriques prenant en compte leurs spécificités. Une certaine éthique du discours conduira alors immanquablement à débattre de la norme monétaire, celle-ci étant très discutable puisque sa construction "s'est basée sur une relation asymétrique au niveau de la planète, calant les parités monétaires de chacune des monnaies nationales sur le dollar, ou les monnaies européennes"<sup>140</sup>. Or, débattre de la monnaie nous amènera à parler de la politique budgétaire, des revenus, de la lutte contre les inégalités, etc. (Hugon, 1997). "Un système monétaire n'est pas immuable. C'est un construit historique sur des bases politiques" (Hugon, op. cit., p. 111).

---

<sup>137</sup> HUGON P., op. cit., p. 104. voir CHEMILLIER-GENDREAU, *Humanité et souverainetés. Essai sur la fonction du droit international*, Paris, La Découverte, 1995.

<sup>138</sup> "Nous sommes opposés à toute réglementation internationale sur la responsabilité des entreprises. Il faut des règlements nationaux, mais pour le reste, il faut laisser l'opinion publique juge". Déclaration de Mark Moody-Suart, président du BASD (mouvement international regroupant 200 grandes entreprises favorables au développement durable) lors du sommet de Johannesburg. (Duparcq E., AMW/AFP, 5 septembre 2002)

<sup>139</sup> voir SHEARLOCK P., "Les lacunes des normes comptables américaines", in *Problèmes économiques*, n°2765, 12 juin 2002. Précisons qu'il y a lieu de distinguer les normes comptables américaines et européennes.

<sup>140</sup> GABAS J-J., *Nord-Sud : l'impossible coopération ?*, Presses de Sciences Po, Paris, 2002, p. 108.

## Conclusion

Le concept de "responsabilité sociale des entreprises" (RSE) a été mis sur orbite en réponse à une demande citoyenne, laquelle s'est exprimée notamment à travers l'investissement socialement responsable (ISR). Sous une influence anglo-saxonne, nous sommes ainsi entré dans l'ère de la "citoyenneté d'entreprise" qui réserve une place de choix aux "stakeholders". S'appuyant sur le paradigme du "développement durable", la RSE résulte d'une démarche volontaire et non contraignante. En pratique, la RSE constitue un mode d'autoréglementation des entreprises et peut donc être considérée comme un instrument du modèle néolibéral dominant. Sans une éthique du discours fondé sur la "transparence" et le respect, les partenariats mis en œuvre à ce titre ne pourront donc pas être à l'abri d'instrumentalisations. Les pouvoirs publics devraient ainsi veiller à ce que les critères de "reporting" et de notation des entreprises soient normalisés, puis s'assurer qu'ils sont bien appliqués. Ces opérations devraient être entreprises en concertation avec les PED.

Les sociétés civiles du Sud étant aujourd'hui placées au cœur des dispositifs de lutte contre la pauvreté, les partenariats ONG~entreprise devraient concourir, sur les territoires où ils s'exercent, au renforcement des capacités institutionnelles des organisations partenaires au Sud, en particulier des syndicats. Les relations ONG entreprises (qui ne se limitent pas au seul partenariat) peuvent évoluer dans des registres variés, selon qu'elles se construisent autour de l'activité de l'ONG ou de celle de l'entreprise. Le partenariat ONG~entreprise peut passer ainsi d'un "affrontement productif" (la contestation débouche alors sur des externalités positives en terme d'équité), à la coproduction (au sens de la conduite commune d'un projet de développement). De même, une relation de pur sponsoring peut déboucher à terme sur la coproduction. C'est donc bien la mise en relation des partenaires qui importe le plus parce qu'elle est un facteur d'innovation.

Compte tenu de la méfiance existant entre ONG et entreprises, il apparaît nécessaire de s'orienter vers une "société de contrat" fondée sur une éthique de la responsabilité. Le maintien d'un tel système impliquerait l'application d'un droit international accepté de tous et fondé sur une charte éthique universelle. Pour aller vers cette utopie, nous ne pourrions faire l'économie d'accepter de perdre un peu de nos égoïsmes, la compensation résidant essentiellement dans notre gain en lien social. Ce qui nous permettra de conclure provisoirement que seule une révolution culturelle fondée sur une éthique de la responsabilité permettra à l'humanité de vivre dans l'équité.

Accepter ou refuser le modèle dominant relève du principe de responsabilité qui anime à priori chaque être humain, à condition toutefois qu'il puisse exercer son libre arbitre. Par extension, ce principe peut s'appliquer aux organisations gouvernementales et non gouvernementales dans la mesure où elles sont des constructions humaines, mues par des logiques d'intérêt général et particulier. Chacun à son niveau, qu'il soit paysan, ouvrier, patron, fonctionnaire, élu politique, etc., est donc concerné en tant qu'individu et en tant que membre de la société. Dès lors, la responsabilité n'est-elle pas un bien public mondial<sup>141</sup> ?

---

<sup>141</sup> voir KAUL I., dir., *Les biens publics à l'échelle mondiale. La coopération internationale au XXIe siècle*, Résumé, Oxford, Oxford University, 1999, 30 p.  
voir aussi GABAS J-J, dir., *Les biens publics mondiaux : conceptions et implications pour la coopération internationale*, HCCI, Paris, 2001, [www.hcci.gouv.fr/lecture/synthese/sy001.htm](http://www.hcci.gouv.fr/lecture/synthese/sy001.htm) .

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

AMIN S., dir., *A la recherche d'alternatives. Un autre monde est-il possible ?*, Centre Tricontinental, Paris, L'Harmattan, 2001, 209 p.

ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Livre V, 1137 b, Paris, Pocket, 1992, 308 p.

AXELROD R., *Donnant-Donnant. Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob, 1992, 235 p.

BALLET J.& de BRY F., *Ethique et Entreprise*, Paris, Seuil, 2001.

BAYART J-F., *Le politique par le bas en Afrique noire*, Paris, Karthala, 1992

BRAND P., *Sociologie politique*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, L.C.D.J., 2000, 637 p.

BREMOND J., dir., *Dictionnaire économique et social*, Paris, Hatier, 1990, p. 153.

BRUNDTLAND G. H., dir., *Notre avenir à tous*, Oxford, Oxford University Press, 1987

DE GOUVELLO B., *Les services d'eau et d'assainissement en Argentine à l'heure néo-libérale. La mondialisation à l'épreuve des territoires*, Paris, L'Harmattan, 2002, 240 p.

DELER J-P., *ONG et développement. Société, économie, politique*, Paris, Karthala, 1998, 684 p.

ECHAUDEMAISON C-D., dir., *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Paris, Nathan, 1999, 447 p.

ELIAS N., *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991, 301 p.

GABAS J-J., *Nord-Sud : l'impossible coopération ?*, Presses de Sciences Po, Paris, 2002, 116 p.

GILPIN R., *The political Economy of International relations*, Princeton, Princeton University Press, 1987.

HAUBERT M., dir., *Les sociétés civiles face au marché*, chapitre 1, Paris, Karthala, 2000, 300 p.

HUGON P., *Economie Politique internationale et Mondialisation*, Economica, Paris, 1997, 112 p.

JONAS H., *Le principe responsabilité*, 1979, trad., 5<sup>ème</sup> ed., Paris, Champs Flammarion, 1995, 470 p.

KAUL I., dir., *Les biens publics à l'échelle mondiale. La coopération internationale au XXI<sup>e</sup> siècle*, Résumé, Oxford, Oxford University, 1999, 30 p.

KEOHANE R. & NYE J., *Transnational Relations and World Politics*, Cambridge, 1972.

KEOHANE R., *After Hegemony : Cooperation and Discord in the World Political Economy*, Princeton, Princeton University Press, 1984.

LENA V., dir., *Cinq histoires pour changer le monde (sans trop se raconter d'histoires)*, Paris, L'aube, p. 104.

RAWLS J., *Théorie de la justice*, 1971, trad., Paris, Seuil, 1987 et 1997., 665 p.

ROCHE J.J., *Théories des relations internationales*, Montchrestien, 4<sup>ème</sup> éd., Paris, Montchrestien, 2001, 158 p.

WEBER M., *Economie et Société*, Trad. Paris, Plon, 1971, Pocket, 1995.

### **Articles**

ALTER N., "Les innovateurs du quotidien. L'innovation dans les entreprises", in *futuribles*, n°271, p. 5 – 24.

BARNIER M., "L'Europe n'aura pas le droit mou", in *Libération*, 23 avril 2001.

FOLLOROU J., "TotalFinaElf à nouveau accusé de profiter du travail forcé imposé par la junte birmane", *Le Monde*, 22 octobre 2002.

FREEMAN, R., *Strategic Management : A Stakeholders Approach*, Boston, Pitman, 1984.

FRIEDMAN M., "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", in *New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

GODARD O., *Sur l'éthique, l'environnement et l'économie? La justification en question*, Paris, Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique, 1999

HAUBERT M., "L'idéologie de la société civile", in *Les sociétés civiles face au marché*, chapitre 1, Paris, Karthala, 2000, p. 13 – 86.

HUNTINGTON S., "Political Development and Political Decay", in *World Politics*, XVII, 3, avril 1965, p. 340 – 430.

KHILNANI S., "La 'société civile', une résurgence", in *Critique Internationale*, n°10, janvier 2001, p. 38 – 50.

LAUTIER B., "Etat, marché et réseau (le rôle résiduel du réseau dans la théorie socio-économique)", in *Les sociétés civiles face au marché*, Khartala, Paris, 2000, p. 87 – 116.

LE MONDE, "La firme française Total est devenue le principal soutien du système militaire birman", 21-22 juillet 1996.

LE MONDE, "Vigéo veut développer un audit éthique des sociétés, 25-26 août 2002, p. 9

LIBERATION, "Modifier les entreprises de l'intérieur", 22 mai 2002, p. 22.

LOISELET E., "Investissement socialement responsable et fonds éthiques. Des origines à nos jours", in *Problèmes économiques*, n°2745, Paris, 23 janvier 2002, p. 1 - 6.

ORLEAN A., "L'individu, le marché et l'opinion : réflexions sur le capitalisme financier", in *ESPRIT*, n°11, novembre 2001, p. 51 – 75.

PESQUIEUX Y., "Le concept d'entreprise citoyenne a-t-il du sens ?", *Les Echos*, 26-27 septembre 2002.

POULIGNY B., *L'émergence d'une "société civile internationale"? Processus, acteurs, enjeux*, Paris, CERI, mai 2001. 29 p.

PROBLEMES ECONOMIQUES, *Entreprises, consommateurs. La nouvelle donne éthique*, n°2745, 2002

SETHI P., "Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework", in *California Management Review*, 1975, p. 58 – 64.

SHEARLOCK P., "Les lacunes des normes comptables américaines", in *Problèmes économiques*, n°2765, 12 juin 2002.

SOLAGRAL, "Quelle responsabilité sociale", in *Courrier de la Planète* n°64, 2001, 72 p.

TILLY C., "Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne", in *Revue Vingtième siècle*, octobre 1984, p. 89 – 108.

WOOD D., "Corporate Social Performance Revisited", in *Academy of Management Review*, 1991, vol 16, n°4, p. 691 – 718.

### ***Etudes & rapports***

ADEME-ORSE-EPE, *Guide des organismes d'analyse sociétale*, ADEME, Paris, 2001.

ADMICAL & FONDATION DE FRANCE, *Nouvelles alliances dans la sphère privée : entreprises et ONG*, Paris, 2002.

AFNOR, "Développement durable. Prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie de management de l'entreprise", in *Référentiel de bonnes pratiques*, Paris, 2002.

AFNOR, *Responsabilité sociale des entreprises. Notation sociale des entreprises*, groupe RSE, doc n°4, Paris, 2002.

CARREFOUR, *Rapport de développement durable*, Paris, 2001.

CERI, dir., *Entre éthique et économie. Enjeux, normes et acteurs*, colloque CERI/DGCID, Paris, 2001.

CFSI, "Etude sur le partenariat ONG-entreprises", *Rapport final*, Paris, 2000, 74 p.

COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL, "La Commission et les organisations non gouvernementales : le renforcement du partenariat", *Avis*, Bruxelles, 2000.

COMMISSARIAT AU PLAN, *L'Etat et les ONG : pour un partenariat efficace*, Paris, La Documentation française, 2002, 209 p.

COMMISSION EUROPEENNE, "La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable", COM(2002)347, Bruxelles, 2002, 27 p.

COMMISSION EUROPEENNE, "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert.", COM(2001)366, Bruxelles, 2001, 32 p.

CSR Europe, dir., *Perception de l'investissement Socialement Responsable par les marchés financiers européens. Dossier de Synthèse*, Enquête réalisée par la Sofres, Paris, 2001, 15 p.

DOLLET E., *Le partenariat ONG~entreprise en France. Panorama 2002*, Rapport provisoire, MAE/CNG/OE, Paris, 2002, 96 p.

FONDATION DE FRANCE, *Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général*, Paris, 2001

GENDRON C., "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale", in *Cahiers du CRISES* n°0004, Montréal, 2000, 81 p.

LABORATOIRE DU FUTUR, *Rapport final Suez-Global Compact*, Paris, 2002.

LEFORT J-C., *L'OMC a-t-elle perdu le Sud ? Pour une économie internationale équitable assurant le développement des pays pauvres*, Rapport d'information de l'Assemblée Nationale, n°2750, Paris, 2000, 299 p.

MACH A., *Le pouvoir des ONG sur les entreprises: pression, partenariat, évaluation*, Genève, Covalence SA, 2001.

MAN-COM CONSULTING, *L'état des rapports ONG & Entreprises. Rapport 2002*, Paris, 2002.

MATE K., "Communities, Civil Society Organisations and the Management of Mineral Wealth", in *MMSD* n°16, London, IIED & WBCSD, 2002,

OCDE, "Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales", *Synthèse*, Paris, OCDE, 2001.

OCDE, *Les codes de conduite des entreprises. Etude approfondie de leur contenu*, Paris, 2000, 40 p.

ORSE & MAE., *Le pacte mondial des Nations Unies*, Paris, 2002.

OXFAM, *Deux poids, deux mesures : commerce, globalisation et lutte contre la pauvreté*, 2002, 271 p.

PERRIN C., "Le commerce équitable", Mémoire de DESS Développement et Coopération Internationale, Paris, 1999.

SOHM G., dir., "Les Organisations Non Gouvernementales, nouveaux outils de conquête des marchés émergents ? *Les cahiers de l'ICOSI*, n°3-98, Paris, 1998.

### **Sites internet**

[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

[www.admical.org](http://www.admical.org)

[www.alliance21.org](http://www.alliance21.org)

[www.ceres.org](http://www.ceres.org)

[www.ceri-sciences-po.org](http://www.ceri-sciences-po.org)

[www.cfsi.asso.fr](http://www.cfsi.asso.fr)

[www.cjdes.org](http://www.cjdes.org)

[www.commerceequitable.org](http://www.commerceequitable.org)

[www.covalence.ch](http://www.covalence.ch)

[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

[www.dree.org](http://www.dree.org)

[www.epargne-salariale.fr](http://www.epargne-salariale.fr)

[www.ethique-sur-etiquette.org](http://www.ethique-sur-etiquette.org)

[www.fdf.org](http://www.fdf.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.humagora.com](http://www.humagora.com)

[www.labofuture.org](http://www.labofuture.org)

[www.maketradefair.com](http://www.maketradefair.com)

[www.man-com.com](http://www.man-com.com)

[www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.orse.org](http://www.orse.org)

[www.oxfamsol.be](http://www.oxfamsol.be)

[www.socialinvest.org](http://www.socialinvest.org)

[www.sri-in-progress.com](http://www.sri-in-progress.com)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

[www.utopies.com](http://www.utopies.com)

[www.wbcds.org](http://www.wbcds.org)

## Sigles et abréviations

APD	Aide Publique au Développement
BM	Banque Mondiale
CEP	Council on Economic Priorities
CESE	Conseil Economique et Social
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CFE-CGC	Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres
CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CGT	Confédération Générale du Travail
CIAN	Conseil Français des Investisseurs en Afrique
CIES	Comité Inter-syndical de l'Epargne Salariale
CISL	Confédération Internationale des Syndicats Libres
CJDES	Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale
CNG/OE	Bureau des OSI et des Entreprises de la MCNG
COB	Commission des Opérations Boursières
CODEV	Coopération Développement
EDF	Electricité de France
FCD	Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution
FIDH	Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme
FMI	Fonds Monétaire International
GRI	Global Reporting Initiative
HCCI	Haut Conseil à la Coopération Internationale
ICOSI	Institut de Coopération Sociale Internationale
IDE	Investissement Direct Etranger
IIED	Institut International pour l'Environnement et le Développement
ISO	International Organisation for Standardisation
ISR	Investissement Socialement Responsable
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MCNG	Mission pour la Coopération Non Gouvernementale de la DGCID
MEDEF	Mouvement des Entreprises DE France
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ORSE	Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises
OXFAM	OXford committee for FAMine relief
PCR	Project for Corporate Responsibility
PED	Pays en Développement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PNB	Produit National Brut
PPTE	Pays Pauvre Très Endetté
PSI	Public Service International
ROE	Return on equity
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SAFE	South Africa Safe Equity
SMDD	Sommet Mondial du Développement Durable
STN	Société transnationale
TPE	Très Petite Entreprise
UNIC	Centre d'Information des Nations Unies



## Liste des organismes et personnes contactés (hors MAE)

<b>ORGANISME</b>	<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Fonction</b>
ADMICAL	PAUTRAS	Jean Marc	Délégué général adjoint
Afrique Initiative	JAY	François	Directeur
Afrique Initiative	CARPENTIER	Pierre	Directeur de projets
AIPEO	DE TINGUY	François	Président
ATIBT	LANDROT	Jean-Jacques	Président
BIT	LEROY	Jean Daniel	Directeur
CARREFOUR	FERRER	Jean Christophe	Directeur qualité
CDC	GUINGAMP	Elisabeth	Responsable développement durable
CFDT	DELUZET	Marc	Secrétaire confédéral
CFIE	COSETTE	Martial	Délégué général
CFSI	VIELAJUS	Jean-Louis	Délégué général
CGT	VERONESE	Alphonse	Relations extérieures
Chaire UNESCO	HOFMANN	Elisabeth	Université de Bordeaux
CIAN	CASTELNAU	Jean Louis	Président délégué
CICOPA	VAILLANT	Jean	Président
CJD	BREUZARD	Sylvain	Président
CJD	De RUGGIERO	Hervé	Délégué général
CJD	LE DEVEVEHAT	Stéphanie	Affaires internationales
CODEV	THOREAU	Bernard	Directeur des programmes
Congé Solidaire	DUBOIS	Hervé	Délégué général
Coordination SUD	DORLEANS	Marie	Chargée de mission
DIES	PERRIN	Caroline	Conseillère
Entrepreneurs du Monde	RENAUDIN	Franck	Délégué général
ENVIE	VAILLANT	Jean	Président de la Commission Afrique
FIDH	BERNARD	Antoine	Directeur exécutif
Fondation de France	De LAURENS	Odile	Observatoire du mécénat
FONDEM	LIEBARD	Alain	Président
France Telecom	VOIGNIER	Marlène	Chargée d'étude
GRET	DAUBERT	Pierre	Directeur des programmes
Guilde du Raid	EDEL	Patrick	Délégué général
HCCI	TERMINASSIAN	Rouben	Chargé de mission
ICOSI	SOHM	Gilles	Directeur général
IEU	STEINTHAL	Edouard	Vivendi Formation
IMS	DE REBOUL	Henri	Délégué général
Institut de Prospective Africaine	SEVAISTRE	Patrick	Président
Laboratoire du Futur	LENA	Véronique	Déléguée générale
Novethic.fr	LETHUILLIER	Thierry	Chargé d'études
ONDEO Lyonnaise-Suez	MATHYS	Alain	Directeur de projet
ORSE	FATOUX	François	Délégué général
Pronatura international	De ROUVILLE	Franck	Délégué général
TDS	DOLFUS	André	Délégué général
TOTAL/FINA/ELF	RIBEYRON	Bruno	Secrétaire général (exploitation)
TOTAL/FINA/ELF	LOUDIN	Yves	Directeur adjoint Rel. Internationales
TOTAL/FINA/ELF	LABBE	Jean-Pierre	Directeur adjoint Rel. Institutionnelles
TOTAL/FINA/ELF	JOZAN	Marc	Développement durable
UNIC	FODA	Hassen	Directeur pour la France
UTILIS	PREVOST		Chef d'entreprise
UTOPIES	LAVILLE	Elisabeth	Fondatrice

## **Table des annexes**

### ***Annexe 1 : synthèses & analyses***

Annexe 1.1 Bilan des journées nationales du Développement Durable (Rennes, 1<sup>er</sup> et 2 juillet 2002)

Annexe 1.2 Compte-rendu de la Table-ronde organisée par Max-Havelaar à l'occasion de la campagne "500 villes s'engagent pour le commerce équitable" (Paris, 15 mai 2002)

Annexe 1.3 Typologie des relations ONG~entreprise (extrait de l'article de Antoine MACH, "Le pouvoir des ONG sur les entreprises," Genève 2001)

Annexe 1.4 L'investissement socialement responsable (extrait du Guide des organismes d'analyse sociétale, ADEME, 2001)

### ***Annexe 2 : Compte-rendu d'entretiens***

Annexe 2.1	Bureau International du Travail (BIT)
Annexe 2.2	Centre d'Information des Nations Unies (UNIC)
Annexe 2.3	Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI)
Annexe 2.4	Comité Français des Investisseurs en Afrique (CIAN)
Annexe 2.5	Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT)
Annexe 2.6	Coordination Sud
Annexe 2.7	Laboratoire du Futur
Annexe 2.8 (ORSE)	Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises
Annexe 2.9	Pro-Natura International
Annexe 2.10	TotalFinaElf

### ***Annexe 3 : Etudes de cas***

Annexe 3.1 Accès à l'eau : le partenariat IIED – Ondeo

Annexe 3.2 Commerce éthique : le partenariat FIDH – Carrefour

Annexe 3.3 Extraction pétrolière et démocratie locale : le partenariat ProNatura – Statoil

Nota Bene : Les annexes sont reliées à part.

Pour compléter, voir également le rapport de l'étude du partenariat ONG~entreprise, Paris, MCNG, 2002.

## **TABLE DES MATIERES**

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>1</b>
<b>MOTS CLÉS.....</b>	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<i>Globalisation et perte de lien social.....</i>	<i>3</i>
<i>Le néolibéralisme contemporain.....</i>	<i>5</i>
<i>Développement durable et responsabilité.....</i>	<i>5</i>
<i>La société civile, l'Etat et le marché.....</i>	<i>6</i>
<b>1 LES DESSOUS D'UNE APPROCHE VOLONTARISTE.....</b>	<b>10</b>
1.1 LA RSE : CONCEPT EN VOGUE OU COURANT DE FOND ?.....	10
1.1.1 <i>Genèse d'un concept aux contours mal définis.....</i>	<i>10</i>
1.1.2 <i>Des "shareholders" aux "stakeholders".....</i>	<i>11</i>
1.1.3 <i>Un concept mobilisateur.....</i>	<i>13</i>
1.2 ESSAI SUR LES TENANTS ET ABOUTISSANTS DU PARTENARIAT ONG~ENTREPRISE.....	14
1.2.1 <i>Aperçu du partenariat ONG~entreprise en France.....</i>	<i>15</i>
<i>Tableau n°1 : Essai de typologie du partenariat ONG~entreprise.....</i>	<i>16</i>
1.2.2 <i>Conquête de marché et lutte contre la pauvreté : le cas de l'accès à l'eau.....</i>	<i>17</i>
1.2.3 <i>Implantations à l'étranger et promotion de la démocratie locale.....</i>	<i>18</i>
1.2.4 <i>La grande distribution et le commerce éthique.....</i>	<i>19</i>
1.3 NON-DITS VS TRANSPARENCE.....	20
1.3.1 <i>Le poids du secteur philanthropique privé.....</i>	<i>21</i>
1.3.2 <i>La prise en compte des sociétés civiles du Sud.....</i>	<i>21</i>
1.3.3 <i>Dichotomie ONG / syndicats : diviser pour régner ?.....</i>	<i>22</i>
1.3.4 <i>Les enjeux autour des systèmes de "reporting" et de "rating" sociétaux.....</i>	<i>22</i>
<b>2 RÉGULATION VS AUTO-RÉGULATION.....</b>	<b>25</b>
2.1 LE DÉVELOPPEMENT DE L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE.....	25
2.1.1 <i>L'émergence du capitalisme patrimonial.....</i>	<i>26</i>
2.1.2 <i>Des sources de l'ISR à la chute de l'Apartheid.....</i>	<i>27</i>
2.1.3 <i>L'activisme actionnarial.....</i>	<i>28</i>
2.2 LE PARTENARIAT ONG~ENTREPRISE : UN PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE.....	29
2.2.1 <i>L'appropriation : clé de l'innovation.....</i>	<i>29</i>
2.2.2 <i>Le partenariat : un moyen privilégié pour créer du lien social.....</i>	<i>30</i>
2.2.3 <i>Facteurs de convergences.....</i>	<i>31</i>
2.2.4 <i>Emergence du citoyen "consom-acteur".....</i>	<i>32</i>
2.3 L'ETAT, GARANT DE L'ÉQUITÉ.....	34
2.3.1 <i>Evolution des rapports de force.....</i>	<i>34</i>
2.3.2 <i>Renforcer les capacités d'auto-régulation de la société civile.....</i>	<i>35</i>
2.3.3 <i>Une nécessaire régulation étatique.....</i>	<i>36</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>39</b>
<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>44</b>
<b>LISTE DES ORGANISMES ET PERSONNES CONTACTÉS (HORS MAE).....</b>	<b>45</b>
<b>TABLE DES ANNEXES.....</b>	<b>46</b>

ANNEXE 1 : SYNTHÈSES & ANALYSES.....	46
<i>Annexe 1.1 Bilan des journées nationales du Développement Durable (Rennes, 1er et 2 juillet 2002).....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 1.2 Compte-rendu de la Table-ronde organisée par Max-Havelaar à l'occasion de la campagne "500 villes s'engagent pour le commerce équitable" (Paris, 15 mai 2002).....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 1.3 Typologie des relations ONG~entreprise (extrait de l'article de Antoine MACH, "Le pouvoir des ONG sur les entreprises," Genève 2001).....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 1.4 L'investissement socialement responsable (extrait du Guide des organismes d'analyse sociétale, ADEME, 2001).....</i>	<i>46</i>
ANNEXE 2 : COMPTE-RENDU D'ENTRETIENS.....	46
<i>Annexe 2.1 Bureau International du Travail (BIT) .....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 2.2 Centre d'Information des Nations Unies (UNIC) .....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 2.3 Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI).....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 2.4 Comité Français des Investisseurs en Afrique (CIAN).....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 2.5 Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) .....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 2.6 Coordination Sud.....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 2.7 Laboratoire du Futur.....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 2.8 Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE) .....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 2.9 Pro-Natura International.....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 2.10 TotalFinaElf.....</i>	<i>46</i>
ANNEXE 3 : ETUDES DE CAS.....	46
<i>Annexe 3.1 Accès à l'eau : le partenariat IIED – Ondeo.....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 3.2 Commerce éthique : le partenariat FIDH – Carrefour.....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 3.3 Extraction pétrolière et démocratie locale : le partenariat ProNatura – Statoil.....</i>	<i>46</i>