

ETUDE SUR LA RESPONSABILITE
SOCIETALE DES ACTEURS
ECONOMIQUES

Rapport de recherche sur l'état des lieux dans
le contexte européen

Le rôle des entreprises et de leurs parties prenantes

Vincent Commenne

10/05/05

TABLE DES MATIERES

Préalables méthodologiques

1. Historicité et définition de la RSE

A. Genèse de la RSE

B. Approche d'une définition " a priori " et contexte européen spécifique

C. Création d'un contexte par la mise en action d'acteurs n'appartenant pas au monde de l'entreprise

2. Normes et labels

3. Contexte institutionnel

4. Perceptions différentes de la RSE par les entreprises en Europe

5. L'implication effective des différents acteurs

A. Dans l'UE-15

B. Dans l'UE-10

C. Hors UE : l'exemple de la Russie

6. Divergences de points de vue entre les acteurs et importance du dialogue à mettre en place

7. Dix études de cas

8. Les besoins européens en matière de RSAE

A. Synthèse des informations apportées par les études de cas

- B. Identification des problématiques dans la RSE européenne**
- C. Tentative de description des spécificités d'une démarche RSE de qualité ?**
- D. Tentative d'identification des facteurs favorables au développement de la RSE**

BIBLIOGRAPHIE (Eléments de)

Préalable méthodologique

La responsabilité sociale des acteurs économiques (RSAE) est ici entendue comme étant les positions des différents acteurs économiques (ONG, syndicats, organisations de consommateurs, actionnaires, collectivités locales, pouvoirs publics) par rapport à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et notamment la responsabilité sociale des entrepreneurs, gestionnaires et cadres d'entreprises

1. Historicité et définition de la RSE

A. Genèse de la RSE

Les observateurs des processus économiques sont unanimes à constater que la production et la commercialisation des produits et services ont un impact de plus en plus grand, de manière directe ou indirecte, dans des domaines comme l'environnement naturel, la santé publique, les conditions sociales, le travail des enfants, etc... Et ce constat s'étend au fait que ces impacts ont des conséquences aussi bien sur les pays du Sud que sur nos régions "développées", affectent aussi bien le plan social qu'écologique, handicapent autant notre présent que les générations futures. Les pays de l'UE ont ainsi connu récemment les conséquences dramatiques de la course aux profits à tous prix dans le cadre de la mondialisation en cours : les marées noires, la crise de la vache folle, les délocalisations, les licenciements boursiers, des scandales financiers ... Ces nombreux événements ont précipité la réflexion sur comment donner un cadre acceptable à cette course aux profits. Le contexte général de désengagement de la puissance publique a également fait émerger une demande que les entreprises se voient confier une part de la gestion du bien-être social.

Certaines entreprises se positionnaient d'elles-mêmes dans une préoccupation sociale. On pense ici aux coopératives, aux entreprises d'économie sociale et solidaire, des initiatives en grande majorité à taille humaine et s'inscrivant volontairement dans une dynamique locale. Mais la grande majorité du système de production économique tardait à se préoccuper des enjeux décrits ci-dessus.

En fonction de ces constats, de nombreux acteurs de société ont "interpellé" de différentes manières le monde des grandes entreprises. Les diverses réponses de celles-ci peuvent se regrouper dans un domaine nouveau du monde des affaires : la responsabilité sociale des entreprises¹.

Sous l'action de tous ces acteurs, cette dynamique nouvelle a émergé comme un prolongement qui va au-delà de deux bases fondamentales en matière économique : les dispositions légales et les accords entre partenaires sociaux.

1 Bien que les entreprises de toutes tailles soient concernées par la RSE, ce sont principalement les entreprises de grande et de très grande dimension qui sont évoquées dans ce texte. Au plus nombreuses sont les parties prenantes sur lesquelles l'activité de l'entreprise, a un impact, au plus complexe sera sa responsabilité sociale.

B. Approche d'une définition " a priori " et contexte européen spécifique

La Commission Européenne a organisé, courant 2001, une large consultation ayant comme objectif de recueillir les différentes perceptions et attentes des acteurs concernés par la RSE.

Dans le Livre vert qui en est issu, intitulé "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises" et publié en juillet 2001, la Commission propose cette définition du concept de RSE : "*l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.*" Cependant, nous verrons lors de l'analyse de la perception de la CSR par chaque acteur, que certaines parties prenantes (parmi les ONG et organisations syndicales) marquent leur désaccord sur la question du "volontaire".

Sont ici appelées "parties prenantes" l'ensemble des autres acteurs qui ont un intérêt, direct ou indirect, dans la manière dont se comporte une entreprise en ce sens où ce comportement a des conséquences, positives ou négatives, sur eux ou ceux qu'ils représentent. On compte parmi ces parties prenantes les syndicats, des ONG, des organisations de consommateurs, les fournisseurs, les actionnaires, les pouvoirs publics...

Avec la définition mentionnée ci-dessus, d'entrée de jeu, on se trouve face à une difficulté d'ordre linguistique : la responsabilité sociale est ici censée inclure à la fois les préoccupations sociales et les préoccupations environnementales. Ce paradoxe tient à la signification plus large du terme anglais "social" par rapport à son équivalent en langue française. Cette difficulté a, petit à petit, donné lieu à l'émergence d'un nouveau terme français : "sociétal" qui recouvre tout ce qui a trait à la société au sens large et donc les deux dimensions éthiques à la fois. L'abréviation RSE signifiera donc dans ce texte "Responsabilité Sociétale des Entreprises".

C. Création d'un contexte par la mise en action d'acteurs n'appartenant pas au monde de l'entreprise

Partant de cette première définition, on peut considérer que la RSE, telle que conceptualisée et pratiquée actuellement en Europe, est issue de la rencontre entre deux courants principaux : d'une part le courant "paternaliste" historique de certaines grandes entreprises au 19^e siècle, et d'autre part l'influence du courant d'interpellation des entreprises dans le monde anglo-saxon ayant démarré dans les années 80 avec les campagnes^{me} anti-apartheid.

Bien évidemment, ce sont les **organisations syndicales** qui, historiquement, sont les premières à avoir combattu pour un progrès social. Leur lutte cependant s'inscrivait dans un cadre plus restreint que celui de l'actuelle RSE : principalement la protection et l'évolution des conditions de travail² de leurs affiliés, les travailleurs syndiqués. Les luttes originelles des organisations syndicales ne concernaient donc pas, entre autres, les conditions sociales de personnes non-membres directs de ces organisations (comme les travailleurs du Tiers-Monde) ni les questions environnementales. Bien que les syndicats représentent des proportions très variables de travailleurs suivant les pays (autour de 80% pour la Suède, Danemark, Finlande à 15 % en Espagne et Pologne et 10% pour la France ; moyenne EU-15 : 27%, moyenne EU-

me Celles-ci, outre le boycott des produits d'Afrique du Sud, demandaient que les entreprises se retirent de ce pays et que les banques n'y fassent plus d'investissements
2 en ce comprises les conditions salariales

10 : 20%³), leur importance quantitative dans de nombreux pays européens et l'opiniâtreté de leur lutte a petit à petit mené le continent européen à une tradition bien enracinée de dialogue social sur base volontaire. Celle-ci amène les partenaires sociaux (représentants du patronat et des syndicats) dans les pays européens à discuter et négocier une grande partie des enjeux sociaux où les travailleurs sont concernés. Cependant, bien que définie par la Convention 98 de l'OIT, il y a de grandes différences entre pays, même dans EU-15, sur les conditions et l'influence de ces négociations collectives.⁴ Un rapport de la Commission Européenne⁵ décrit ainsi que le ratio de couverture⁶ moyen pour l'UE-15 est à 78% à quelque 35% en moyenne pour l'UE-10⁷.

Nous verrons dans un chapitre ultérieur comment les syndicats ont petit à petit construit leur implication vis-à-vis de la RSE.

Par la suite, ce sont les **ONG** (organisations de protection de l'environnement, organisations travaillant sur les enjeux Nord/Sud...) qui, de plus en plus, se sont mobilisées sur cet enjeu du comportement des entreprises à différents niveaux. Ces organisations représentant les intérêts de la société civile se sont rendu compte que les Etats perdaient petit à petit leur capacité à réguler le fonctionnement des grandes entreprises, et ceci pour deux raisons principales : le développement des politiques dites "ultra-libérales", plutôt promotrices de dérégulations et la "mondialisation", c'est-à-dire l'élargissement de l'espace d'activité (production, commercialisation) des entreprises de plus en plus gigantisées et transnationalisées. Les ONG ont donc décidé de s'impliquer dans cet enjeu, en travaillant au niveau institutionnel, vis-à-vis des gouvernements et des fédérations d'entreprises.

Certaines ONG se sont également spécialisées, en optant pour la sensibilisation d'autres acteurs économiques que les entreprises ou les gouvernements : leur cible était les consommateurs. Ceci donna lieu à la naissance de la **consommation responsable**, et à l'émergence d'organisations ayant cet objectif unique : favoriser une consommation qui inclue des critères sociaux ou environnementaux.

Les derniers acteurs d'importance ayant œuvré dans ce domaine en Europe sont **les autorités publiques**, qu'elles soient nationales ou communautaires. Le chapitre suivant, consacré aux lois et réglementations, montre comment et par quels outils ces autorités publiques ont pu influencer ce domaine.

3 p18 In "Industrial relations in Europe 2004" (publication officielle de l'UE, DG Emploi et Affaires sociales)

4 Ibidem p 29

5 Ibidem

6 Défini comme le nombre d'employés couverts par un accord collectif par rapport au nombre d'employés total du secteur.

7 Avec des exceptions notables, comme un ratio de 100% pour la Slovaquie.

9. Normes et labels

Comme en toute activité économique, les normes et labels sont en matière de RSE aussi, des instruments qui fournissent à la fois une guidance et une crédibilité à ceux qui se soumettent à eux.

L'Europe, en cette matière, se relie fortement aux instruments internationaux (principalement anglo-saxons). Ces instruments s'avèrent très variés. Ils diffèrent en fonction de leur origine (ONG, monde des affaires, institutions, ou alliance entre certaines de ces parties prenantes) ; en fonction du domaine qu'ils visent (social, environnemental, ou développement durable) ; en fonction de leur aspect plus focalisé sur un aspect ou visant l'activité globale de l'entreprise ; en fonction de leur aspect rigide ou de leur progressivité ; etc.

Reprenant une classification de la Commission Européenne, on regroupera ces instruments sous quatre catégories en citant les plus connus d'entre eux :

1. les déclarations d'intentions (charte d'intention ou codes de bonne pratique) : ce sont des guidances qui fournissent des axes de réflexion ou des lignes d'action, sans pour autant proposer des méthodes d'auditing et de reporting. On compte parmi eux : Global compact, Guidance sur les droits humains d'Amnesty International, Code de Ethical Trading Initiative (ETI), Global Sullivan Principles, les Principes directeurs pour entreprises multinationales de l'OCDE, Benchmark ICCR)
2. les guidances pour système de gestion et schémas de certification : basés sur la certification d'entreprises ou l'accréditation de produits, ce sont principalement la norme SA8000, les standardisations ISO et EMAS, l'Ecolabel européen, le Forest Stewardship Council (FSC).
3. les indices de classement utilisés pour les investissements socialement responsables, qui permettent aux fonds d'investissement d'identifier les entreprises acceptables d'un point de vue éthique : les plus connus sont l'Index Dow Jones Sustainability, le FTSE4Good Selection, et ASPI de Vigeo
4. les schémas de "accountability" et les rapports, qui sont des guidances au niveau du processus, de la démarche, qui incluent des systèmes de rapport et de comptabilité éthique. Ces instruments, que l'on peut considérer comme les plus évolués, sont ceux qui ne délimitent pas un niveau spécifique de performance à atteindre, mais qui donnent des indications sur la manière de gérer les relations avec les parties prenantes et de répondre à leurs attentes légitimes. On y retrouve la norme AA1000 et le Global Reporting Initiative (GRI). Mentionnons également le Bilan sociétal du CJDES (Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale) et le GEBS (Groupement Européen du Bilan Sociétal), des outils qui s'adressent tant au monde de l'Economie Sociale et Solidaire ou aux coopératives qu'aux entreprises "classiques".

De nombreux labels existent également destinés à guider le consommateur dans ses choix. La labellisation est reliée non plus au comportement global de l'entreprise mais plutôt aux conditions de production d'un produit spécifique du point de vue social ou environnemental. En Europe, les études de marché montrent en effet que ces aspects deviennent de plus en plus importants aux yeux des consommateurs lorsqu'il est question de faire leurs achats. Une des grandes difficultés pour le consommateur, c'est qu'il n'y a aucune standardisation entre ces labels : ils concernent des enjeux différents, parfois des secteurs différents, utilisent des méthodologies différentes, sont émis par des organismes différents...

Les plus connus du public européen sont les labels de commerce équitable, qui garantissent au producteur des prix plus justes, plus stables, et un engagement de long terme. Il existe également, dépendant des pays, de nombreux labels sur les questions environnementales ainsi qu'un Eco-label européen. En termes de label social, il n'existe dans l'UE que très peu de cas. Le plus intéressant à nos yeux est le label public belge, qui fait l'objet d'une étude approfondie dans nos études de cas.

10. Contexte institutionnel

Contrairement à l'Amérique du Nord, le continent européen a développé des contextes variés et, en définitive, fort en évolution. Une fois passée l'époque où la polarité communisme/capitalisme dominait (suite à la chute du mur de Berlin), c'est le "modèle rhénan" qui semblait le mieux représenter la spécificité européenne : porté historiquement par l'Allemagne puis adopté par de nombreux pays de l'UE, cette approche se caractérise par une volonté d'allier efficacité économique et équité sociale. Elle accorde à l'Etat et aux collectivités publiques un rôle essentiel et de redistribution avec notamment une sécurité sociale développée et des systèmes de retraite par répartition⁸. Depuis quelques années cependant, ce modèle semble en voie d'être détrôné par l'approche Anglo-saxonne initiée en Angleterre dans les années 90 et qui depuis a fait tâche d'huile dans la majorité des pays de l'Union. L'UE est en ce sens en train de se rapprocher des spécificités nord-américaines telles que décrites supra.

Néanmoins, concernant les questions qui nous occupent ici, l'Europe peut encore prétendre posséder des caractéristiques bien à elle acquises au cours des décennies et qui, jusqu'à présent, constituent toujours l'essence de sa culture socio-économique. Ainsi, bien que les syndicats représentent des proportions très variables de travailleurs suivant les pays de l'UE, leur importance quantitative dans de nombreux pays européens et l'opiniâtreté de leur lutte a petit à petit mené le continent européen à une tradition bien enracinée de dialogue social sur base volontaire. Celle-ci amène les partenaires sociaux (représentants du patronat et des syndicats) dans les pays européens à discuter et négocier une grande partie des enjeux sociaux où les travailleurs sont concernés. Il est évident que si la RSE a pu se développer de manière aussi sophistiquée en Europe qu'on le verra dans le présent document, c'est vraisemblablement dû à cette longue tradition du dialogue social entre représentants du patronat et organisations syndicales. En effet, les entreprises européennes ont depuis longtemps pris l'habitude de prendre en compte les revendications d'autres parties (ici les travailleurs) et de ne pas se percevoir isolées face à leurs décisions.

a) Les publications

i) **Deux publications au niveau international**

Le document sans doute le plus connu qui adresse, dans un contexte global, la question de la RSE est sans doute l'**Agenda 21**, premier document de référence en matière de développement durable. Ce texte consacre un chapitre entier à la nécessité de modifier les

⁸ Tiré de Michel Albert, conférence à Paris 1997

schémas de production et de consommation, vus comme la cause première de la détérioration de l'environnement global. Il reste cependant très général.

Au niveau international toujours, mais de manière plus ciblée, l'**OCDE** a élaboré en 1976 déjà, puis révisé en 2000, ses "**Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales**"⁹. Ces guidelines sont des recommandations des gouvernements vers leurs entreprises multinationales. Ces recommandations visent les droits de l'homme, le travail des enfants, les droits des salariés, les transferts de technologie.... Des "points de contact" ont été établis dans chaque pays de manière à promouvoir ces principes directeurs. Ces principes directeurs constituent donc une initiative des Etats de "peser" sur le comportement des compagnies.

ii) **Une publication au niveau européen** : le Livre vert de la Commission Européenne

En 1993, le Président de l'UE, Jacques Delors, lançait un appel aux entreprises européennes pour lutter contre l'exclusion sociale. En mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne a également fait appel au sens des responsabilités des entreprises dans le domaine social pour les bonnes pratiques liées à l'organisation du travail, l'égalité des chances, à l'insertion sociale et au développement durable. La Commission Européenne a donc publié en 2001 son Livre vert "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises". Son objectif est de "lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la RSE au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe."

Note générale sur ces publications et leur arrière-plan

Pour certaines ONG, ces textes et propositions institutionnels restent cependant fondés sur un impératif de croissance, à laquelle est pourtant directement liée l'accumulation de tensions sur l'environnement et la société. Pour ces ONG, la réflexion sur la modification des modes de production et de consommation amène aussi à la nécessité de réduire les productions et les consommations (et non seulement de modifier les processus de production, les bonnes pratiques des entreprises et la demande des consommateurs dans ce sens). Il s'agira donc de modifier les modes de vie, notamment occidentaux (empreinte écologique), d'organiser différemment les activités humaines et la répartition des richesses. Avec également la nécessité de réduire drastiquement les incitations à la consommation et de penser à l'évaluation de l'utilité sociétale des produits et activités.

b) Les plates-formes

i) **Une plate-forme au niveau international** : Global Compact

Le **Global Compact** a été lancé en 1999 par l'**ONU**. Cette dynamique réunit dans un dialogue les organisations spécialisées au sein de l'ONU dans les droits de l'homme, les droits du travail et la protection de l'environnement, de grandes entreprises transnationales, des ONG et des syndicats. Elle a pour but de promouvoir les bonnes pratiques des entreprises dans ces domaines des droits de l'homme, des droits du travail et de la protection de l'environnement. Une charte a été écrite qui contient neuf principes généraux auxquels les entreprises sont invitées à adhérer.

9 Guidelines for multinational enterprises

ii) **Une plate-forme au niveau européen** : Le CSR Forum de la Commission Européenne

Le "Forum européen Multi-parties prenantes" sur la RSE (European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (CSR EMS Forum)), présidée par la Commission, rassemble des organismes européens représentatifs des employeurs et des syndicats, des réseaux d'entreprises et des O.N.G, Ses objectifs sont de favoriser l'innovation, la convergence, et la transparence dans les pratiques et les outils en matière de RSE. Le mandat du forum a été approuvé lors de son lancement, le 16 octobre 2002.

Le Forum compte atteindre ses objectifs par :

- L'amélioration de la connaissance de la relation entre la RSE et le développement durable (y compris son impact sur la compétitivité, la cohésion sociale et la protection de l'environnement) en facilitant l'échange d'expérience et de bonnes pratiques et en rassemblant les instruments existants et les initiatives de RSE, avec une considération particulière sur les spécificités des PME ;
- L'exploration de l'adéquation d'établir des principes de base communs concernant les pratiques et les instruments en matière de RSE, tenant compte des initiatives et de la législation existante dans l'UE et des instruments internationalement reconnus tels que les directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales, la charte sociale du Conseil de l'Europe, les conventions de base de l'OIT et la Charte internationale des droits de l'homme.

A l'issue de sa période opérationnelle, les résultats sont mitigés. Ils seront explicités dans le chapitre 6 où est traitée l'importance du dialogue.

c) Les outils de réglementation

Certains Etats ont mis en œuvre des outils destinés à inciter plus d'entreprises à "produire responsable". Ces outils sont soit incitatifs, soit contraignants.

Citons, sans les détailler certains de ces outils parmi les plus exemplatifs.

i) Exemples d'outils contraignants :

- **La loi NRE en France :** en 2003, la France vient de mettre en application une nouvelle réglementation, la loi "Nouvelles Régulations Economiques", obligeant les entreprises cotées en Bourse à publier un rapport social et environnemental en plus de leur rapport annuel.
- **La législation anglaise sur les Investissements socialement responsables :** l'Angleterre a, depuis peu, mis en place l'obligation légale pour les Fonds communs de placement de déclarer comment ils se situent face aux enjeux éthiques et leurs actions dans ce cadre.
Ces deux initiatives montrent l'évolution actuelle en matière "d'obligation éthique". L'Etat n'oblige pas les entreprises à faire quelque chose mais il les oblige à dire ce qu'elles font.
- Aux **Pays-bas**, le gouvernement décida en 2001 d'obliger les firmes bénéficiant d'aides gouvernementales en certaines matières à adhérer par écrit aux principes directeurs de l'OCDE.

ii) Exemples d'outils incitatifs :

(1) Projets aboutis

- **Le label social belge :** en 2002, la Belgique a édicté une loi qui vise à favoriser la production socialement responsable. Elle a mis en place un Label, décerné par l'Etat et destiné à certifier au consommateur que le bien ou le service qu'il acquiert a été produit en cohérence avec les Conventions de base de l'OIT. Ce label est étudié plus en détail infra dans les études de cas.
- Au Danemark, un "label social public" récompense les entreprises danoises socialement responsables. Cependant, la définition des critères apparaît à beaucoup d'observateurs comme sujette à critique.

(2) Avant-projets

- o En Italie, en 1999, deux projets de lois ont été rédigés concernant un label social pour entreprises ainsi que l'obligation pour les grosses sociétés de rédiger un rapport socio-environnemental. Ces projets n'ont pas abouti en fonction du changement de majorité politique.
- o Aux Pays-Bas, le ministère des Affaires économiques travaille sur un code de responsabilité sociale et environnementale pour entreprises et incite celles-ci à publier un rapport environnemental.

11. Perceptions différentes de la RSE par les entreprises en Europe

Malgré ces nombreuses publications relayées souvent par les fédérations d'entreprises, malgré ces juridictions mises en place, les entreprises possèdent encore des niveaux de compréhension très différents par rapport à la RSE.

- a. au premier niveau de compréhension, être socialement responsable consiste pour un bon nombre d'entreprises simplement à apporter du travail à ses salariés et, au mieux, à créer de l'emploi. Pour les mêmes entreprises, être éthique c'est respecter les lois de son pays.
- b. à un niveau à peine plus élaboré, la démarche de RSE consiste à créer une fondation qui effectuera des donations caritatives.
- c. on entre ensuite dans la perception basée sur le fait qu'être socialement responsable consiste pour une entreprise à "ne pas nuire" : ne pas (trop) polluer l'environnement, ne pas (trop) consommer de ressources naturelles non renouvelables, ne pas produire de produits nocifs (armes, tabac, alcool...), etc.
- d. le niveau suivant consiste pour les entreprises à percevoir qu'elles peuvent s'impliquer positivement vis-à-vis des enjeux sociaux ou environnementaux de leur dynamique interne. On a ainsi des exemples de compagnies qui mettent en place un système intégré de gestion environnementale ou des entreprises qui vont engager dans leur personnel un certain nombre de personnes défavorisées (chômeurs de longue durée, personnes moins valides...) ou mieux, qui vont créer en métier annexe à l'entreprise une "entreprise d'insertion" spécialisée pour mettre au travail ce type de personnes.
- e. le niveau "ultime" est celui où les entreprises comprennent qu'elles ont un impact ou une responsabilité au delà des limites spatiales de leur siège d'activité. On trouve ici, par exemple, les sociétés qui font réaliser des audits sociaux dans leur chaîne de production au Tiers Monde.

Note : on retrouve ci-dessus, dans les niveaux 3 et suivants, les typologies actuelles qui servent de base aux évaluations en matière d'investissement éthique : les fonds éthiques étaient historiquement basés sur le niveau 3. Par la suite, de nouveaux fonds se sont créés basés sur les niveaux toujours qualitativement supérieurs.

12. L'implication effective des différents acteurs

A. Dans l'UE-15

1) les entreprises

Les entreprises comprennent donc dans des mesures très différentes comment elles peuvent s'engager en RSE. Mais même indépendamment de cette compréhension, elles peuvent choisir une implication à des niveaux fort différents. Une démarche concrète de RSE pourra donc très fortement différer d'une entreprise à une autre. Citons ces niveaux d'implication, par ordre qualitatif :

- a. Le tout premier niveau d'implication en RSE, et celui que n'ont jamais dépassé de nombreuses compagnies, est la rédaction d'une charte éthique ou d'un code de bonne conduite, qui déclarent un certain nombre d'intentions de l'entreprise concernant ces dimensions sociales et environnementales;
- b. un deuxième niveau d'implication est celui des entreprises qui veulent entrer dans une démarche concrète et qui mettent donc en œuvre "un plan de travail", le plus souvent des actions correctives ou constructives qui visent à des objectifs "éthiques". On citera par exemple, la mise en place d'un "système de gestion environnemental" ou encore la discussion avec un fournisseur basé dans le Tiers Monde concernant les conditions de travail de son personnel. Nous considérons cette démarche comme "deuxième niveau" car l'entreprise se met en action, mais elle le fait de manière indépendante, non concertée avec d'autres acteurs. Elle décide de ses objectifs, mène ses propres actions, effectue ses propres contrôles et décide des éventuelles mesures correctrices. Les actions mises en œuvre peuvent être tangentielles à son activité (donations, soutien d'une entreprise d'insertion) ou être reliées à son core-business.
- c. Au troisième niveau d'implication, certaines entreprises se dotent d'un système d'évaluation de leur programme éthique. Cet outil de diagnostic peut être tout à fait particulier à l'entreprise ou peut s'inscrire dans une pratique plus largement répandue en référence à une norme reconnue. On citera comme exemple les normes EMAS ou ISO 14001 en matière environnementale ou la norme SA8000 en matière sociale. Lorsque l'outil de diagnostic est particulier à l'entreprise, il peut s'agir d'une auto-évaluation interne à l'entreprise ou celle-ci peut également faire appel à un cabinet extérieur spécialisé qui effectuera l'évaluation pour compte de l'entreprise. Lorsqu'il est fait référence à une norme, c'est d'office un organe extérieur qui effectuera les contrôles. Cette évaluation externe peut donner lieu à une certification de l'entreprise ou une labellisation de ses produits.
- d. Un quatrième niveau d'implication est l'intégration de la démarche RSE de l'entreprise dans un véritable "management system". Cette approche est beaucoup plus fréquente sur les questions environnementales que sur les aspects sociaux. Quand un système de gestion environnementale est mis en place, ceci implique que la dimension environnementale rentre en ligne de compte quelle que soit la décision qui doit être prise. A ce niveau, la RSE n'est donc plus une démarche ajoutée à côté du processus de production, elle en fait désormais partie intégrante.

- e. Le cinquième niveau d'implication est celui où l'entreprise, non contente de se soumettre à une norme extérieure à elle et à un contrôle indépendant, va engager un dialogue avec les (ou des) parties prenantes de manière à affiner sa perception des enjeux de sa démarche RSE. Ce dialogue pourra porter sur les objectifs à atteindre, les étapes à franchir, les normes à rencontrer, la qualité du contrôle, la teneur d'une éventuelle communication vers le consommateur... Certaines parties prenantes (ONG, syndicats) peuvent être invitées à effectuer leurs propres contrôles sur base de coups de sonde, en marge de l'audit officiel.

Quel que soit son niveau effectif d'implication, l'entreprise peut également choisir de "communiquer" sur ses réalisations. Elle peut le faire dans des rapports d'activités (rapport social, rapport environnemental, rapport sociétal réunissant les deux aspects) annexés ou intégrés à son rapport annuel classique. Elle peut aussi le faire dans des campagnes d'informations à destination du consommateur.

2) Les organisations syndicales

Au départ du phénomène RSE en Europe, le discours syndical est assez radical. Il consiste à affirmer que la vraie RSE est de faire fonctionner le dialogue social là où il existe et de le mettre en place là où il n'existe pas. Dit autrement, que l'on donne aux syndicats les moyens de mener leur action (ici et dans le Sud) et il n'y aura pas besoin de RSE.

Une difficulté supplémentaire à s'intéresser à la RSE est l'habitude historique des syndicats à se concentrer sur l'aspect « minima sociaux ». Dans un cadre où la RSE est considérée comme « la prise en compte de ce qui va au-delà de ces minima », on comprend que l'enjeu soit en rupture avec cette habitude.

Dans une seconde étape, constatant que la vague RSE se lève indépendamment d'elles, et attentives au fait que les premières concrétisations de RSE leur semblaient plutôt être des opérations de relations publiques, les organisations syndicales ont commencé à travailler à la rédaction de ce qu'ils pourraient considérer comme un véritable standard en cette matière. En 1997, la CISL (Confédération Internationale des Syndicats Libres) a ainsi défini un code de conduite-modèle pour entreprises souhaitant se lancer dans la RSE. Un certain nombre d'ONG, puis de campagnes bien connues en Europe ont repris ce code.

Actuellement, les organisations syndicales travaillent préférentiellement à deux niveaux :

- constatant que leur code parvenait difficilement à s'imposer comme un standard facilement accepté par les entreprises, les syndicats promeuvent les Principes directeurs de l'OCDE, chronologiquement second¹⁰ code international adopté par des gouvernements.
- Les syndicats concluent des "accords-cadres" par secteur entre certaines entreprises et les Fédérations syndicales Internationales (il en existe 25 fin 2003). Ce type d'accord constitue le démarrage d'un dialogue social au niveau international.

Les organisations syndicales émettent également des réserves par rapport aux possibilités actuelles de monitoring (contrôle) des dynamiques RSE. En effet, les sociétés d'audit qui accomplissent ces missions pour les entreprises sont elles-mêmes de grosses sociétés internationales travaillant sur des audits de nature très diverses et que les syndicats estiment trop peu expertes dans cette matière nouvelle et difficile qu'est la RSE. Dans les accords-

¹⁰ le premier code international de ce type a été le fait de l'OIT en 1977 avec ses "déclarations pour les multinationales"

cadres mentionnés plus haut, la confiance instaurée via le dialogue social est telle que le contrôle externe ne semble plus nécessaire.

3) Les ONG spécialisées

Tant du côté social qu'environnemental, ces ONG tentent d'alerter le grand public en lui proposant diverses actions (campagnes de sensibilisation, boycotts, etc...), elles interpellent les gouvernements et les entreprises, dénonçant les pratiques ; certaines d'entre elles sont petit à petit rentrées dans une troisième étape, plus constructive et qui se matérialise soit par la présence dans des espaces de dialogue, soit par des initiatives vis-à-vis de certaines entreprises pour construire ensemble des initiatives positives en matière de RSE (voir études de cas). Cette dernière attitude n'est pas sans soulever des questionnements (ou inquiétudes) chez d'autres ONG qui peuvent soupçonner là une perte d'objectivité et de crédibilité de la part des organisations "coopérantes".

4) Les organisations de consommateur

Un certain nombre de petites organisations se sont progressivement mises en place dans différents pays avec comme objectif premier la promotion de la consommation responsable, considérée comme le levier majeur pour que les entreprises commencent à modifier leurs pratiques. On citera ainsi le Réseau de Consommateurs Responsables en Belgique, The Verbraucher Initiative en Allemagne, ACU ONLUS en Italie, Active Consumers au Danemark... Au niveau européen, on a assisté à la naissance du "Réseau européen pour une consommation responsable", et à celle de l'"Association Européenne des Consommateurs, sociale et environnementale".

A côté de ces organisations spécialisées, les grandes organisations de consommateurs se sont petit à petit intéressées aux enjeux de la RSE, pris sous l'angle de la consommation éthique. C'est ainsi que les périodiques de ces organisations commencent à publier des tests comparatifs de produits incluant quelques critères sociaux ou écologiques.

5) Les pouvoirs publics

On l'a vu plus haut sous le point traitant des outils législatifs, certains Etats européens se montrent proactifs en la matière. Ils édictent des lois contraignantes ou des labels incitatifs. Mais le moins qu'on puisse constater, c'est qu'ils le font en dehors de toute coordination. Ce qui est remarquable en effet au niveau du continent européen, c'est la multiplicité des approches. Certains pays (comme l'Italie) promeuvent la norme américaine SA8000, d'autres (comme la Belgique) ont pris comme base d'autres références (les conventions de base de l'OIT); d'autres encore (comme la France) se cherchent encore un référentiel... Il semble, à l'heure actuelle, que la Commission Européenne ne souhaite pas trancher le débat en dessinant un "standard européen" mais se donne plutôt un rôle d'harmonisation des différentes démarches nationales.

Un axe de travail complémentaire aux outils législatifs déjà mentionnés sont les clauses sociales et environnementales dans les marchés publics. Ces clauses donnent, en principe, aux Etats, administrations, communes, villes, la possibilité de donner priorité à des fournisseurs de biens ou services qui se soumettent à des critères sociaux ou écologiques spécifiques au marché. Ce débat est actuellement en cours au niveau européen.

B Dans l'UE-10

Le développement de la RSE est encore trop nouveau dans cette nouvelle partie de l'UE que pour pouvoir dresser une carte aussi détaillée de la mise en action des acteurs...

Néanmoins, sur base d'un rapport¹¹ publié par l'IBLF¹², et de nos propres investigations sur place, nous pouvons développer les données suivantes.

Ce sont principalement les grandes sociétés transnationales étrangères qui ont introduit ce type de comportement dans l'UE-10. Au départ, elles ont posé des gestes de nature philanthropique. Dans un second temps, elles ont mis en œuvre des actions variées tournées vers la communauté. Un troisième type d'apport, plus significatif encore que les deux premiers, a été leur apport en termes de transfert de compétence de gestion et de procédés technologiques.

Nous avons vu plus haut¹³ des données quantitatives sur les syndicats de cette nouvelle partie de l'UE. Le monde des ONG ainsi que celui des organisations de consommateurs apparaît comme faible et peu développé. Nous n'avons pas d'indication selon lesquelles ces trois types d'acteurs s'impliqueraient dans une dynamique de RSE. Il semble même que les enjeux de RSE (prendre soin de questions environnementales ou sociales) soient considérés comme un luxe pour les pays fortement développés.

C. Hors UE : l'exemple de la Russie : collaboration entreprises-ONG

Cette partie sera développée plus tard lorsque j'aurai les infos

11 From transition to accession: the experience of CSR in Central and Eastern Europe

12 International Business Leaders Forum

13 chapitre 1.C

13. Divergences de points de vue entre les acteurs et importance du dialogue à mettre en place

Lors de la première phase de son implication envers l'enjeu CSR et de manière à rédiger un Livre vert se basant le plus possible sur la vision de nombreux acteurs, la Commission Européenne avait ouvert la porte aux suggestions en la matière. Elle en a reçu plus de 250, issues des différentes parties prenantes. Ces suggestions ont permis le constat que la vision de la RSE présentait certaines divergences accusées.

Ainsi, selon la Commission, les entreprises mettent en avant la nature volontaire de la RSE, l'intégration de cette dernière au développement durable et la nécessité d'en définir le contenu à l'échelon planétaire. Elles soulignent qu'il n'y aura pas de solutions universelles convenant à tous. Selon elles, il serait contre-productif de vouloir réglementer la RSE au niveau de l'UE : une telle initiative briderait la créativité et l'innovation des entreprises, qui constituent le moteur d'un développement réussi de la RSE, et pourrait engendrer...

Les syndicats et les organisations de la société civile soulignent que les initiatives volontaires ne sont pas suffisantes pour protéger les travailleurs et les droits des citoyens. Ils prônent un cadre réglementaire établissant des normes minimales et garantissant un environnement équitable. Ils font également valoir que, pour être crédibles, les mesures de RSE ne peuvent être définies, mises en œuvre et évaluées de façon unilatérale par celles-ci; les parties prenantes doivent au contraire être impliquées. Ils demandent en outre des mécanismes efficaces imposant aux entreprises de rendre des comptes sur les retombées de leurs activités dans le domaine social et celui de la protection de l'environnement.

Dans une seconde phase, la Commission européenne, va prendre l'initiative de mettre en place fin 2002 le European Multistakeholder Forum on CSR¹⁴ de manière à permettre aux parties prenantes d'approfondir les points de convergences et de divergences. La longue tradition européenne de dialogue social (patronat-syndicats) a évidemment facilité l'organisation d'une table ronde ajoutant autour de cette table d'autres parties prenantes.

Les parties se sont (apparemment) mises d'accord pour publier un texte commun, rapport de leurs travaux, reprenant la position du Forum sur les matières traitées par lui. Ce texte reprenait la définition initiale de la RSE proposée par la Commission européenne, à savoir celle qui impliquait une démarche volontaire des entreprises. Cependant, dans les jours qui ont suivi cet apparent consensus, un groupe d'ONG ont publié une lettre ouverte exprimant une position divergente selon laquelle, à défaut d'un système commun de comptabilité RSE, des accords volontaires entre parties prenantes ne sont pas suffisants pour créer un schéma européen pour la RSE. Ces ONG ne mettaient pas en question l'intégralité du Forum mais exprimaient que, selon elles, le rapport est un résultat limité d'un processus limité.

14 Voir description dans le chapitre 3 consacré au contexte institutionnel

Tentative d'explication de cet échec de la démarche la plus structurée jusqu'ici de dialogue entre parties prenantes dans l'UE

Les principaux facteurs qui amènent les acteurs à des positions souvent très divergentes sont, nous semble-t-il, des facteurs souvent peu conscientisés. En simplifiant, schématisant à outrance et en poussant les positions à l'extrême, voici des exemples de polarités en présence :

1. les représentants des syndicats et souvent des ONG, fondamentalement, veulent "changer le système". Et d'autant plus que celui-ci se tend vers un libéralisme qui leur semble "ultra". Ce qui n'est évidemment pas le cas des représentants des entreprises, lesquels veulent préserver le système et si possible encore accentuer leur liberté d'action...
2. reliée à la notion précédente, pour bon nombre de syndicats et d'ONG, "l'entreprise est le diable". Ce qui ne facilite pas la compréhension et la confiance... Et pour les entreprises, les représentants syndicaux et de plus en plus d'ONG sont, au mieux des idéalistes rêveurs qui feraient bien de prendre contact avec la réalité, au pire des ennemis qui prônent l'anarchie et qui, de ce fait, menacent leur existence-même d'entreprise...

De manière à éclairer par des exemples l'état des lieux que nous avons dressé de la RSE au niveau européen, nous allons étudier en détail 10 exemples de bonnes pratiques dans ce domaine. Ces exemples seront le fait de diverses parties prenantes (entreprises, fédérations d'entreprises, organisations syndicales, organisations de consommateurs, ONG, réseau d'ONG, pouvoirs publics, communautés urbaines...).

14. Dix études de cas

Cas n°1 : entreprises : Carrefour International (Fr) : une grande entreprise de distribution audite socialement ses filières

Description du promoteur

Carrefour est le premier distributeur européen et le deuxième mondial. L'entreprise possède 9200 magasins dans 30 pays à travers le monde.

Description de la démarche RSE

Actuellement, Carrefour est en train de s'investir considérablement dans une démarche qui prend de l'ampleur au niveau des grandes entreprises transnationales : les audits sociaux qui, comme leur nom l'indique, visent à apprécier les conditions sociales dans lesquels sont fabriqués les produits vendus au consommateur. On pourra ainsi lui garantir que le produit qu'il achète n'a pas été, par exemple, fabriqué par des enfants.

Carrefour International s'est en effet doté en 1997 d'une "Charte d'engagement contre l'exploitation des enfants et le travail forcé" dont l'objectif est "de permettre, dans les relations qu'elle entretient avec les fournisseurs, d'obtenir de ces derniers la reconnaissance et le respect des normes internationales en matière de conditions de travail définies notamment dans les différentes conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) en ce qui concerne: l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé, la liberté syndicale et le droit à la négociation collective, la rémunération et la durée du travail, la sécurité et la santé des travailleurs et le principe de non discrimination".

Les audits sociaux actuellement en cours sont donc la phase de mise en action de cette charte. Dans cette phase, et de manière à vérifier les engagements pris par ses fournisseurs, Carrefour International fait réaliser par des bureaux de contrôle spécialisés des audits incluant l'ensemble des sites de production.

Motivations de l'initiateur

Pour le consommateur, Carrefour ne possède pas une "image" reliée à l'un des enjeux éthiques comme la possèdent d'autres enseignes en matière d'alimentation bio ou en termes d'implication environnementale. En effet, en termes de distribution de produits responsables, Carrefour se situe actuellement dans la moyenne de ce qui est entrepris par les grandes surfaces au niveau européen : on trouve dans ses rayons quelques produits bio et l'un ou l'autre café de commerce équitable. Et ses efforts pour se comporter en "entreprise durable" ne sont pas vraiment connus du public. Carrefour publie bien un Rapport de développement durable annuel qui informe sur ses pratiques en la matière mais ce genre de document n'est évidemment pas destiné au grand public. Par cette initiative nouvelle, et dans le cas où l'entreprise déciderait de communiquer à ce niveau, Carrefour se donne la possibilité d'acquérir un profil éthique original dans le futur.

Normes, labels utilisés

Les audits sociaux menés par Carrefour ne sont pas authentifiés par une certification reconnue au plan international. Cependant, Carrefour ne joue pas pour autant cavalier seul : le distributeur s'est joint à d'autres enseignes françaises dans une dynamique qui vise à identifier un référentiel qui deviendrait commun aux entreprises françaises de grande distribution.

Données quantitatives

A fin 2003 Carrefour avait fait réaliser 398 audits sociaux dans huit pays tels le Bangladesh, le Vietnam, l'Inde, la Chine, le Pakistan... Les secteurs visés étaient divers : le textile, l'électronique, les jouets... les audits visaient ainsi des unités de production employant au total 292.036 personnes.

Les résultats des audits s'échelonnent de la cote A à la cote D (exclusion). Sur le total des audits, près de 43% des entreprises auditées recevaient un score A ou B, soit satisfaisant, et 53% un score C demandant des actions correctives. Concernant ces scores C, près de 70% étaient motivés par les conditions générales de travail insuffisantes et 56% concernaient la durée de travail et les salaires.

Participation des parties prenantes

Un "Comité de vigilance", organisation non profit, est garant de la démarche, définit les priorités, préconise et suit la mise en œuvre des actions correctrices, réalise ou fait réaliser les enquêtes locales. Ce comité, dénommé INFANS, est dirigé par quatre représentants d'une ONG, la Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme (FIDH) et deux représentants de Carrefour.

Qualité du dialogue avec les parties prenantes

Globalement la FIDH se félicite de l'initiative de Carrefour International. INFANS a été considérée comme une plate-forme adéquate de discussion et d'échanges entre les parties prenantes. Cependant, l'expérience acquise sur le terrain lui a fait prendre conscience de certaines limites à ce processus, ainsi que de plusieurs dysfonctionnements dans la méthode utilisée par les auditeurs.

Besoins pour assurer le bon déroulement

Carrefour a identifié les besoins suivants :

- Mieux faire connaître la Charte et les engagements de Carrefour auprès de ses fournisseurs
- Renforcer le monitoring local par une meilleure synergie entre Carrefour et ses associations membres
- Mettre l'accent sur la formation des auditeurs
- Mieux équilibrer la répartition de la charge des audits par un Renforcement de nos campagnes de Re Audits

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

Principales forces

- Adoption par Carrefour de critères d'audit type préconisés par la FIDH, et adoption de ces critères par la Fédération française de distribution (FFD)
- Acceptation par Carrefour d'un mécanisme de contrôle indépendant qui associe des partenaires locaux, et dont la sanction serait la publicité
- Acceptation par Carrefour de missions indépendantes inopinées

- Intégration par Carrefour de la démarche à l'intégralité de sa politique de «sourcing», et notamment la sélection de ses fournisseurs
- Décision prise par Carrefour de rompre toute relation commerciale en Birmanie, pays pour lequel la FIDH appelle au gel des investissements étranger

Principales faiblesses

- Difficulté d'évaluer effectivement, et sur la durée, le respect des obligations contenues dans la Charte et le suivi donné aux mesures correctrices préconisées
- Difficulté de systématiser la démarche à l'ensemble des fournisseurs d'un groupe
- Difficulté d'assurer une cohérence entre les pratiques commerciales d'un groupe et l'imposition de mesures correctrices, souvent coûteuses, aux fournisseurs
- Limites objectives à une telle coopération en raison d'une part du système politique local (ex: Chine) et d'autre part de la défaillance des Etats d'implantation des fournisseurs, quant au respect et la mise en œuvre de leurs engagements internationaux

Cas n° 2 : Entreprises. BP Pologne : une multinationale introduit la RSE en Europe de l'Est

Description du promoteur

BP opère en Pologne depuis 1991, axé sur le commerce de détail, le LPG, les huiles, bitumes et produits chimiques. Avec son réseau de stations services dans tout le pays, BP est un des plus grands propriétaires de sites de vente au détail en Pologne.

Description de la démarche RSE¹⁵

BP Pologne est à l'initiative de démarches intéressantes tant au plan environnemental que social

Czysty Biznes

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont en forte croissance en Pologne ces dernières années et utilisent maintenant la moitié de la main d'oeuvre nationale.

Un des investissements de BP dans la société polonaise et soutien aux communautés locales est le programme "Clean Business" (Czysty Biznes). Ce programme est le fruit d'une association entre l'entreprise, la Fondation Polonaise de Partenariat Environnemental et Groundwork, une organisation environnementale anglaise. BP a engagé \$2.3 millions en appui du programme.

Le but de Czysty Biznes est d'élever la performance environnementale de petites et moyennes entreprises (PME) et de démontrer comment celle-ci peut être couplée à une plus grande efficacité et à une rentabilité accrue, y compris pour les communautés locales.

Les buts spécifiques du programme incluent :

- Soutenir des PME dans le lancement d'initiatives internes soucieuses de l'environnement et également réduisant les coûts de production (e.g. par la gestion des déchets ou des économies d'énergie) et partant, augmentant la compétitivité.
- Motiver les PME à promouvoir des démarches environnementales hors de l'entreprise, particulièrement dans le voisinage, là où son personnel vit et dans ses marchés clé.
- Créer des opportunités pour les PME de s'engager dans des projets de long terme de protection de l'environnement et des communautés locales dans un partenariat avec les autorités publiques, des ONG et d'autres organisations sociales ou économiques.

Le programme regroupe les entreprises dans des "clubs d'affaires propres" qui offre à ses membres l'accès à des conseils, des séminaires et une ligne d'information en échange d'un engagement à un processus d'affaire plus propre.

La Campagne Pajacyk

Cette campagne est un programme qui concerne l'apport de nourriture dans les écoles. Elle est faite en collaboration avec l'ONG Action Humanitaire Polonaise et d'autres entreprises. BP a mis sur pied un "Club de partenaires BP" qui collecte les diverses contributions charitable de ses membres. Durant les deux premières années de fonctionnement du programme, le Club de partenaires BP ont parrainés 400.000 repas pour des enfants désavantagés.

Autokreacja (Auto-crédation)

¹⁵ Tiré de la présentation que BP donne du programme sur le site de la BPCC (British Polish Chamber of Commerce)

Ceci est également un projet que BP soutient sur le long terme en collaboration avec le Prince of Wales Business Leaders Forum. Il vise à donner de l'assistance aux personnes non employées sur le marché du travail. Les résultats sont remarquables : la majorité des personnes ayant suivi ce programme ont retrouvé un travail ou continuent leur formation.

Motivations de l'initiateur

Un porte-parole de BP s'exprime ainsi : *"Nous voulons partager nos bénéfices avec les communautés locales et nos associés. Ils devraient tirer bénéfice de la présence de BP dans leur voisinage. Nous sommes responsables de notre performance financière, environnementale et sociale. C'est pourquoi les investissements de BP en Pologne sont non seulement dans ses secteurs d'activité, mais également dans la société. En accord avec notre politique de la participation sociale, qui est une partie de notre stratégie, nous soutenons le développement des communautés locales."*

Normes, labels utilisés

Pas encore d'information

Données quantitatives

En février 2005, environ 260 PME participent au programme via un réseau de 14 clubs de Czysty Bizness - basés en Pologne du Sud-Est.

Démarrée avec un engagement initial de \$2.3m de BP, le programme a attiré tellement l'intérêt des compagnies que les organisateurs ont prolongé sa vie de cinq à sept ans.

Participation des parties prenantes

De nombreuses ONG ou Fondations sont parties prenantes du processus de BP en Pologne.

Pour le Clean Business, ce sont la Fondation Polonaise de Partenariat Environnemental et Groundwork, une organisation environnementale anglaise.

Pour Pajacyk, c'est Action Humanitaire Polonaise.

Pour Autokreacja, c'est le Prince of Wales Business Leaders Forum qui est partenaire.

Qualité du dialogue avec les parties prenantes

Pas encore d'informations¹⁶

Besoins pour assurer le bon déroulement

Pas encore d'informations

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

Forces :

Le programme Clean Business est reconnu pour sa qualité : en 1999, BP a été désigné comme le Donateur de l'année par l'Académie de Philanthropie. En 2004, la Commission européenne a sélectionné Clean Business dans son programme LIFE, mais l'a également sélectionné

¹⁶ Une visite sur place est prévue en juin 05

comme projet-pilote pour le développement d'un outil internet de gestion environnementale à destination des PME de l'UE.

Faiblesses :

Pas encore d'informations

Cas n° 3 : entreprises : Triodos Bank : une référence en banque éthique (NI)

Contexte

Un grand mouvement se dessine actuellement au sein des banques européennes pour intégrer dans leurs offres à leurs clients des possibilités d'investissements éthiques. En plus de ces initiatives que de plus en plus de grandes banques mettent en œuvre, il existe un petit nombre d'établissements bancaires spécialisés : les banques éthiques. De toutes celles-là, la plus représentative, et la plus importante, est sans doute la Banque Triodos, originaire des Pays-Bas et présente également au royaume Uni, en Espagne en Allemagne et en Belgique.

Description du promoteur

La Banque Triodos est une banque internationale indépendante, **spécialisée dans l'octroi de crédit aux secteurs culturel, social, environnemental et de la coopération au développement**. Depuis sa création en 1980 aux Pays-Bas, la Banque Triodos se profile résolument comme pionnière et référence bancaire au service du développement durable. La Banque Triodos est établie en Belgique depuis 1993. Une implantation est également opérationnelle au Royaume-Uni depuis 1995. En 2004 une succursale a été ouverte en Espagne. En 2005 l'activité en Allemagne sera structurée dans Triodos Finanz Partner GmbH à Francfort.

Description de la démarche RSE

Triodos fait passer les projets ou entreprises qui lui demandent du crédit par un double filtre : celui de la viabilité financière et celui de la plus-value éthique.

Triodos peut être vue comme une alternative éthique pour le consommateur responsable au sens où celui-ci est certain que son argent sera utilisé "positivement" en regard de ses critères moraux. Triodos développe également l'aspect "solidaire": en effet, le client Triodos a la possibilité de dédier une partie ou la totalité du rendement de son épargne ou placement vers une organisation de son choix ou d'en laisser le choix à la banque elle-même.

Le client attiré par la Banque Triodos possède certainement un profil assez "engagé" allant du consommateur responsable qui se fournit en produits bio au petit magasin spécialisé, quitte à parcourir 15 km et payer encore un peu plus cher, au citoyen, acteur économique à part entière pour qui le choix du bon sens le conduit à des choix responsables dans la mesure où l'offre lui est accessible dans sa vie journalière. En plus la Banque Triodos a conclu des partenariats avec un grand nombre d'ONG dans les pays où elle est active. Ces partenariats consistent

- le soutien par financement bancaire des activités et des investissements de ces ONG
- l'octroi de donations sur base de commissions récurrentes sur l'épargne apportée à la banque par les membres de ces ONG,
- l'octroi de donations sur base d'une partie de l'intérêt sur l'épargne d'une partie des clients
- la collaboration à certaines actions de ces ONG

Motivations de l'initiateur

La Banque Triodos a été initiée par des personnes privées gravitant dans le monde des affaires et désireuses de créer une alternative en matière bancaire.

Normes, labels utilisés

Références limitées à des normes ou labels extérieurs : Triodos s'auto-labelle par ses pratiques de transparence et de choix éthiques et sociaux délibérés. Elle est la première banque ayant appliquée les directives GRI pour l'établissement du rapport annuel.

Données quantitatives

La Banque Triodos connaît une croissance considérable depuis sa création: ces 10 dernières années, le total de son bilan a augmenté de plus de 30 % en moyenne par an. Néanmoins, Triodos reste un petit établissement bancaire : sur le total des 4 pays, les moyens confiés par ses clients à fin 2004 n'atteignent que 1,8 milliard d'euros. Les fonds propres de la banque s'élèvent à 100 million d'euros, dont 45% est entre les mains d'investisseurs institutionnels (autres banques, compagnies d'assurance et fonds de pension).

Participation des parties prenantes

De même Triodos ne fait pas appel à des labellisations extérieures, de même la banque ne fait que partiellement appel à des parties prenantes pour définir sa propre éthique, notamment dans les comités éthiques de ses fonds communs de placement éthiques. Elle entretient cependant un dialogue actif avec ses clients et actionnaires lors de la réunion annuelle des clients, qui se fait dans tous les pays où Triodos est présent. En outre, en Angleterre et en Belgique, la banque a engagé des partenariats avec des ONG connues qui effectuent la distribution de ses produits en tant qu'agents délégués. Parmi les 8.000 actionnaires de la banque, qui n'ont pas de droit de vote à l'assemblée générale, se trouvent également de multiples ONG (le droit de vote est exercé dans la Fondation d'Administration des Actions Banque Triodos, ou les grands actionnaires ont un droit de vote limité).

Qualité du dialogue avec les parties prenantes

Un dialogue formalisé avec parties prenantes dans le contexte de la méthodologie de sélection durable d'entreprises pour le fonds de placement éthique Triodos Values Fund (B) et Triodos Meerwaardefondsen (Pays-Bas). Dialogues fréquents avec les clients, intermédiaires du monde associatif, et entreprises cotées en bourse, qui sont sélectionnées selon la méthode de « best in class » et qui sont reprises (ou pas) dans la liste des valeurs dans lesquels les fonds éthiques sont autorisés à investir.

Besoins pour assurer le bon déroulement

Triodos connaît globalement une croissance continue de ses activités, de l'ordre de 15 à 20% l'an. A voir ces chiffres de croissance, les conditions de succès semblent déjà réunies. Il est cependant certain que, eu égard à sa petite taille, la banque ne dispose que de moyens financiers limités pour se faire connaître auprès des épargnants. En finançant les secteurs sociaux, écologiques et culturels, la banque a manifesté une solidité dans le domaine de ses crédits (taux de perte sur portefeuille de crédit limité à 0,3% l'an en moyenne).

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

La banque Triodos propose ses produits financiers aux taux du marché. Il n'y a donc pas de perte financière à devenir client Triodos. En outre, elle offre à tous ses clients une garantie bancaire identique à celle offerte par les autres banques : il y a donc une sécurité équivalente à devenir client Triodos. Enfin, Triodos peut se targuer d'être 100% éthique : il y a donc un avantage comparatif fort par rapport à d'autres initiatives du monde bancaire classique. Enfin, la banque tient ses clients informés de l'utilisation qui est faite de leur argent grâce au périodique *Triodos magazine* et via le site www.triodos.be. C'est la manière Triodos de recréer un lien social entre ceux qui placent leur argent et ceux qui l'utilisent.

Triodos présente donc un profil presque parfait pour l'épargnant éthique. Deux facteurs internes ternissent quelque peu ce tableau :

- La banque n'offre pas une gamme de produits très large et surtout se distingue par actuellement par l'absence de comptes à vue pour le client particulier (l'internet banking est en préparation) : l'épargnant est donc obligé d'avoir deux banques
- La banque n'est présente que dans une seule localité par pays (Zeist, Bruxelles, Bristol, Madrid, Francfort), ce qui oblige le client Triodos à procéder par pc banking, e-mail, courrier, fax ou téléphone. Le contact direct étant quasi inexistant, l'aspect convivial ne peut donc jamais s'installer.

Un troisième aspect, non dépendant de la banque, joue aussi comme élément négatif (et en même temps positif) dans le panorama : la croissance est plus importante dans le domaine des fonds confiés que dans le domaine de crédit réunissant à la fois plus-value sociétale et viabilité financière. Bien que certaines activités marquent un taux de réutilisation de 80% des moyens confiés (tel que le Fonds Vert Triodos aux Pays-Bas) le taux de conversion de l'épargne en crédits durables est de 61% dans le bilan 2004 de la banque (sur l'ensemble des activités bancaires au niveau international), l'objectif interne étant de 70%. Il faut bien remarquer qu'elle n'accorde pas de crédits aux particuliers et ne finance que des initiatives et entreprises dans les trois secteurs mentionnés.

Cas n° 4 :. entreprises : Mondragon, à l'avant-plan des coopératives européennes (Esp)

Description du promoteur

Mondragon est une petite ville de 40 000 habitants située dans le Pays Basque espagnol qui a connu un développement extraordinaire depuis une cinquantaine d'années et qui est reconnu mondialement comme un succès de développement local. Cette dynamique a démarré en 1943, lorsqu'un prêtre basque, le père José Maria Arizmendiarieta, y crée une école professionnelle ouverte à tous les jeunes de la région. En 1956, cinq jeunes, issus de cette école, établissent à Mondragon la première unité de production de l'actuelle Corporation. 1959 voit la création de la coopérative de crédit Caja Laboral Popular, authentique banque de coopération et pièce-clé dans le devenir des coopératives intégrées dans l'Expérience de Mondragon. Les bases du succès du groupe Mondragon étaient posées. Par la suite, le nombre de coopératives ne va cesser de s'agrandir.

Aujourd'hui, pratiquement un demi-siècle après sa première fondation, Mondragón Corporación Cooperativa est, aussi bien en ventes qu'en nombre de travailleurs, la première corporation d'entreprises au Pays Basque et la septième en Espagne.

Description de la démarche RSE

Les entreprises formant la nébuleuse Mondragon sont pour la plupart construites sous le modèle des coopératives. En pays basque, ce modèle met en avant les valeurs suivantes : libre adhésion, organisation démocratique, souveraineté du travail, subordination du capital, gestion participative (une personne, une voix), rémunération solidaire (échelle des salaires plus étroite de 30% que le marché), intercoopération (entraide avec d'autres coopératives), transformation sociale, caractère universel (solidarité sociétale), éducation.

Motivations de l'initiateur

Relever le défi des difficultés socio-économiques vécues dans cette contrée de l'Espagne dans les années 50.

Normes, labels utilisés

Le concept "coopératif" tel que initié et pratiqué à Mondragon est petit à petit devenu lui-même une norme standard, dont la globalité des coopératives européennes cherchent à s'inspirer.

Données quantitatives

MCC est une réussite en matière d'emploi. Le groupe occupe au total 66.500 personnes (en croissance permanente). Ses 168 entreprises (dont la moitié de coopératives) voient également une croissance continue de leur chiffre d'affaires (2.067 millions EUR en 1997 à 4.049 millions EUR en 2002). La croissance se réalise surtout actuellement grâce au développement international.

Participation des parties prenantes

Les travailleurs eux-mêmes sont les parties prenantes du processus coopératif. Les salariés élisent ainsi le "Conseil social" (une personne sur dix) qui va les représenter et qui décide de multiples questions, depuis les conditions de travail jusqu'à la stratégie d'entreprise. Le Conseil recteur est l'outil chargé de mettre en œuvre les décisions du Conseil social.

Les travailleurs peuvent se syndiquer, mais la représentation syndicale n'a-t-elle pas de raison d'être dans ce milieu puisque la plupart de ses fonctions sont également assurées par le Conseil social.

Besoins pour assurer le bon déroulement

Un regard aux chiffres de croissance montre que les conditions de développement semblent réunies.

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

Forces

MCC synthétise comme suit les raisons de son succès :

- Le rôle primordial du leadership d'Arizmendiarieta, promoteur de l'Expérience, avec sa grande vision d'avenir et son ascendant total sur ses élèves et disciples lors de la mise en pratique de ses idées.
- Le caractère personnaliste de la coopérative, dans laquelle prédomine la personne sur le capital, ce qui se traduit en une grande implication de l'associé dans sa coopérative, par la participation directe au capital et à la gestion, contribuant ainsi à créer une ambiance positive de consensus et de collaboration.
- Une démarche ouvertement entrepreneuriale du fait coopératif, en assumant comme question de principe la rentabilité de l'entreprise et l'efficacité de la gestion, planifiée, rigoureuse et exigeante.
- Réinvestissement pratiquement total des ressources générées.
- Adaptation permanente aux changements du milieu.
- Création d'instruments efficaces d'intercoopération : dans le domaine financier, de provision sociale, d'innovation et de R&D, dans la gestion coordonnée de l'emploi et dans les situations de crise.
- Et, finalement, un élément-clé du succès de l'Expérience de Mondragón, aussi bien à l'origine que dans l'actualité, est l'importance accordée à la formation : aussi bien officielle, dispensée dans les Facultés Universitaires et Écoles Professionnelles, que la Formation Continue, liée au recyclage et au perfectionnement professionnel

Faiblesses : Toutefois, à l'heure de la mondialisation et de la précarisation généralisée de l'emploi, les entreprises de la MCC ont eu besoin d'une flexibilité encore plus élevée. C'est ainsi qu'une proportion de plus en plus élevée de travailleurs est restée aux marges de la coopérative, ne bénéficiant pas du statut de " socio ". Ils représentent environ 15 % de la population de la MCC.

Cas n° 5 : entreprises : La Guilde pour un développement durable et solidaire au Pays de Liège (B) : un réseau de petites entreprises locales

Contexte

Cette initiative veut aider à l'émergence d'un nouveau concept commercial : un certain nombre de PME venant de différents horizons (des pôles du commerce équitable, de la filières bio, de l'économie sociale locale,...) se regroupent en réseau pour former une Guilde de commerçants qui se réfèrent à des valeurs communes.

On remarque ici trois aspects novateurs :

- une dynamique initiée par des consommateurs,
- des entreprises de petite taille impliquées dans une démarche de RSE
- une mise en réseau.

Description du promoteur

L'initiateur du réseau est une organisation de consommateurs, "Ainsi fonds font fond" (AFFF), axé sur la promotion de la consommation responsable de manière locale (pays de Liège, en Belgique).

Description de la démarche RSE

Chaque partenaire s'engage à marquer une avancée significative sur un des trois axes (économie sociale, commerce équitable, filière respectueuse de l'environnement). En outre, tous les participants du réseau conçoivent leur responsabilité sociale sur base des mêmes principes :

- o Solidarité et proximité pour un commerce à dimension humaine
- o Transparence et relation de confiance entre producteurs, vendeurs et consommateurs
- o Prévention des problèmes et conscience à long terme
- o Rendre au travail et à l'argent leur vocation d'outil de développement et non de fin en soi
- o Remettre l'économie au service de l'Homme

Enfin, chaque commerçant de la Guilde incite ses clients à choisir par préférence les membres de la Guilde.

Motivations de l'initiateur

- Réfléchir et agir : mener simultanément une réflexion sur les systèmes économiques soutenus par les achats du consommateur et en même temps modifier les habitudes pour avoir prise sur ces systèmes.
- L'accroissement des parts de marchés des produits et commerces "éthiques" locaux

Normes, labels utilisés

Pour chaque filière, la Guilde se réfère aux normes et labels existants du secteur.

Données quantitatives

En 2004, après 2 ans d'existence la Guilde regroupe une vingtaine de partenaires représentant une trentaine de points de vente

Participation des parties prenantes

La dynamique regroupe des entreprises, mais également une organisation de consommateurs (AFFF). En outre, le secteur culturel (un cinéma d'art et d'essai) s'implique dans la promotion de l'initiative. Enfin, les pouvoirs publics, locaux et nationaux, soutiennent l'initiative financièrement ou en nature.

Qualité du dialogue avec les parties prenantes

En application de la charte, les membres sont censés privilégier les collaborations, les échanges et les partenariats concrets. Les conflits d'intérêt et les logiques de concurrence s'ils surviennent, devraient être, autant que possible, réglés par des démarches de concertation.

En outre, la Guilde publie un journal périodique "Sens", qui va laisser de la place à l'expression directe des consommateurs.

Besoins pour assurer le bon déroulement

- Une personne rémunérée à moyen terme
- Une implication continue des partenaires de la Guilde
- Un intérêt des pouvoirs locaux de manière à contribuer à l'information sur la Guilde

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

Forces : selon AFFF, les conditions de succès sont réunies pour une telle initiative : Liège est très riche en commerces solidaires, magasins bio et initiatives d'économie sociale. Les forces vives sont là, et parfois depuis de longues années. Il y a donc le potentiel nécessaire pour installer un réseau diversifié qui conserve une dimension humaine. La proximité géographique favorise le développement de filières courtes et de commerce de proximité : on peut mettre des visages derrière ses achats... Les synergies pratiques et les résultats concrets sont plus faciles à mettre en place.

Faiblesses : toujours d'après l'initiateur du projet, si la Guilde n'arrive pas à trouver le financement du temps de travail, le dynamisme de départ risque de retomber. Il faut que les partenaires comprennent qu'ils ont intérêt à financer ce type de fonction.

En outre, la base locale qui est une force pour la cohésion et la cohérence du projet tout en gardant la souplesse, est également une faiblesse car force à rester marginal => il sera nécessaire que d'autres Guildes se développent à d'autres endroits et créent un effet d'entraînement.

Cas n° 6 : Acteurs institutionnels : la Campagne Eurocities (UE) : "Consommation responsable : les villes font la différence" : une implication des grandes villes

Contexte

L'Agenda 21, document de référence du développement durable, consacre un chapitre entier à la nécessité de modifier les schémas de production et de consommation, vus comme la cause première de la détérioration de l'environnement global, et met de manière explicite l'accent sur les achats publics, décrits comme l'un des leviers majeurs pour favoriser ces modifications de "schémas non durables". Sur une année, ce sont en effet plus de 1.000 milliards d'euros, soit quelque 14% du PIB de l'Union Européenne, qui sont consacrés aux achats publics. Les grandes villes sont donc de grandes consommatrices de biens et de services. Or, tout comme les consommateurs individuels, les collectivités locales ont de nombreuses possibilités d'acheter avec discernement des produits plus respectueux de l'homme et de l'environnement. Grâce donc à des stratégies d'achat coordonnées et cohérentes, centrées sur la durabilité et l'équité, chaque ville peut influencer de nombreux fournisseurs extérieurs qui, pour rester des partenaires privilégiés, adopteront à leur tour des pratiques plus responsables.

Description du promoteur

Eurocities est un réseau qui regroupe 118 grandes villes européennes représentant quelque 100 millions d'habitants.

Description de la démarche RSE

Eurocities a lancé en 2003 une campagne qui vise, en deux temps, à deux objectifs:

- rendre les villes "consommatrices responsables"
- sensibiliser les citoyens à la consommation responsable

Pour les villes, consommer responsable signifie privilégier au maximum, lors de leurs achats, des biens ou des services fabriqués dans le respect de l'être humain et de l'environnement. Il s'agit en général d'une des catégories suivantes :

- les produits issus du commerce équitable
- les produits labellisés socialement responsables (commerce éthique)
- les produits de l'économie sociale et solidaire
- les produits biologiques
- les produits labellisés environnementalement responsables (Ecolabel...)
- les investissements éthiques

Motivations de l'initiateur

Favoriser un développement durable en s'impliquant concrètement dans une modification des schémas de consommation de ses villes-membres. Favoriser des modifications des schémas de production en invitant les citoyens à privilégier des achats éthiques.

Normes, labels utilisés

Eurocities compte privilégier dans chaque pays participant les standards les plus adéquats et les mieux connus de ces pays dans chaque filière de produit. Eurocities compte également mener une étude comparative de ces normes et labels des différents pays.

Données quantitatives

Aucune donnée accessible pour le moment. La Campagne en est à ses débuts. ???

Participation des parties prenantes

Le projet implique la participation de nombreuses personnes : des responsables d'achat des villes, des décideurs politiques (maires ou leur délégués), d'ONG spécialisées en matière de consommation responsable (appelées en tant qu'experts), d'entreprises constituant la filière de production des biens responsables...

Qualité du dialogue avec les parties prenantes

Un Groupe de Travail a été mis en place pour constituer le Comité d'accompagnement de la Campagne. Il est actuellement constitué de 28 villes-membres, représentant 25 millions d'habitants, qui comptent déjà individuellement à leur actif un certain nombre de réalisations comme consommatrices responsables. Ce groupe de travail, qui se réunit trois ou quatre fois l'an, est l'espace de dialogue où se réunissent les parties prenantes.

Besoins pour assurer le bon déroulement

La Campagne nécessite un engagement des villes sur le long terme en termes de participation au processus, ce qui signifie communiquer leurs bonnes pratiques, expérimenter les bonnes pratiques des autres villes, participer aux réunions du Groupe de travail...

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

Les principales forces de la Campagne sont :

- Qu'elle est initiée par un réseau déjà constitué et qui fonctionne depuis de nombreuses années
- Que déjà un certain nombre de ces villes sont engagées dans une démarche dite "Agenda 21", c'est-à-dire orientée développement durable
- Que l'implication des villes dans ce type d'action concrète leur donne une excellente image vis-à-vis de leurs citoyens

Les faiblesses majeures sont :

- Que la campagne cherche à impliquer des personnes (responsables d'achat) dont les vues personnelles rejoignent peut-être plus des notions de productivité et de moindre coût que des notions de solidarité et d'écologie ;
- Que les opportunités pour les villes de consommer "socialement responsables" ne sont pas légions ; c'est plutôt du côté consommation environnementalement responsable que des opportunités existent. Et donc, on devra demander aux villes de s'engager dans des sillons innovateurs ;

- Que le cadre légal européen est encore plein d'incertitudes sur le fait de permettre – ou non - des clauses éthiques dans les marchés publics ;
- Que, comme toute dynamique "réseau", la Campagne nécessitera qu'une personne prenne en charge la coordination et l'animation de la dynamique sur le long terme, ce qui nécessite des finances structurelles.

Cas n° 7 : Pouvoirs publics : label social public (B) : un Etat européen s'implique

Contexte

En 2002, la Belgique a édicté une loi qui vise à favoriser la production socialement responsable. Elle a mis en place un Label, décerné par l'Etat et destiné à certifier au consommateur que le bien ou le service qu'il acquiert a été produit en cohérence avec les Conventions de base de l'OIT. Elle est ainsi le premier pays au monde à certifier des produits fabriqués éthiquement dans les pays industrialisés ou dans les pays en développement. C'est une structure réunissant toutes les parties prenantes qui décerne les labels.

Description du promoteur

Contrairement à l'habitude, où les promoteurs de labels éthiques sont des ONG ou des entreprises, c'est ici un Etat qui est l'initiateur de la démarche.

Description de la démarche RSE

La Belgique souhaite favoriser la production socialement responsable en labellisant des produits, biens et services, qui répondent aux conventions de base de l'OIT, considérées comme les droits sociaux fondamentaux.

Les produits ainsi labellisés sont fabriqués dans des filières qui n'utilisent pas de travail des enfants ni de travail forcé des adultes, permettent l'existence de syndicats, dont les conditions de sécurité et d'hygiène sont acceptables, etc.

Les entreprises qui souhaitent faire labelliser un de leurs produits s'adressent à un organisme d'audit social (certifié par l'Etat). Cet organisme réalise son audit sur toute la filière de production (y compris fournisseurs et sous-traitants) et écrit un rapport d'audit.

Une structure réunissant les diverses parties prenantes, le Comité d'avis, décide de l'octroi ou non du label sur base de ce rapport d'audit. Le label est alors octroyé par le ministre de l'Economie.

Motivations de l'initiateur

La Belgique souhaite favoriser la production socialement responsable des biens vendus sur son territoire. La Belgique veut également favoriser une action similaire au niveau européen, où un label environnemental (Ecolabel) a déjà été mis en place.

Normes, labels utilisés

Ces normes sont au nombre de deux :

- La norme E45004 qui sert de cadre d'accréditation pour les organismes de contrôle
- Les conventions de base de l'OIT qui servent de critères d'octroi du label

En outre, le label prévoit une équivalence de traitement avec la norme SA8000.

Données quantitatives

Le label est au début de sa vie : actuellement, seuls deux labels ont été octroyés, tous les deux à des "services" : un type d'assurance et un type de contrat d'intérim.(actuellement ???)

Participation des parties prenantes

Dans le Comité chargé d'attribuer le label figurent les organisations de consommateurs, les ONG, les syndicats, les entreprises et les pouvoirs publics.

Qualité du dialogue avec les parties prenantes

Cette dynamique peut être considérée comme un modèle du genre. En effet, en amont du vote de la loi, différentes parties prenantes ont été consultées et leur avis intégrés au projet de loi. Par la suite, les différents documents qui serviront de références concrètes pour les contrôles ont été rédigés par le Comité d'avis. Enfin, c'est ce même Comité qui statue sur la labellisation.

Besoins pour assurer le bon déroulement

Le Label social belge aura besoin pour se développer :

- D'une implication des entreprises à demander le label
- D'une large publicité de l'Etat et des fédérations d'entreprises de manière à inciter les compagnies à se lancer dans la démarche.
- Une fois qu'un certain nombre de produits auront été labellisés, il sera nécessaire qu'une campagne d'information soit menée conjointement par l'Etat, par les entreprises, et par les ONG spécialisées (dont on sait que c'est à elles que le public accorde sa confiance).

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

Forces :

- Le label est fondé sur une base minimaliste (le minimum des droits sociaux). Il sera plus facile pour les entreprises de rencontrer les standards
- Le label réunit tous les ingrédients qui donnent une crédibilité pour le consommateur : un promoteur sérieux et connu (l'Etat belge), une participation de toutes les parties prenantes (Comité d'avis), un contrôle par une société accréditée par l'Etat.

Faiblesses :

- Un labellisation par produit plutôt qu'une certification globale de l'entreprise (comme dans la norme SA8000) est un processus coûteux pour l'entreprise (par exemple une chaîne de distribution qui commercialise des milliers de produits différents)
- Le monde associatif ne voit pas d'un bon œil que les seuls organismes actuellement certifiés pour réaliser les audits sociaux sont de gros bureaux d'audits classiques qui ont développé un "tiroir" audit social. Les ONG souhaiteraient qu'il soit possible de choisir un auditeur issu du monde associatif.
- Un manque de volonté politique peut enlever les moyens financiers nécessaires au bon essor du label (fonctionnement du Comité, campagnes d'information...)
- Certaines forces progressistes ne voient pas forcément le label public comme une valeur ajoutée. On pense ici aux organisations syndicales qui ont tendance à considérer que d'autres acteurs ne doivent pas se substituer aux syndicats dans la lutte pour les droits de travailleurs et qu'il conviendrait mieux de leur assurer un développement dans certains pays que d'agir par ce type de moyen. On pense aussi à certaines ONG spécialisées en commerce équitable et qui peuvent percevoir le label public comme une concurrence à leur propre label, ou comme une dégradation de la qualité de ce type de label en général. On ne pourra donc compter sur leur collaboration pour la promotion du label public.

Cas n° 8 : ONG :Clean Clothes Campaign : CCC (NL – UE) : un modèle d'action coordonnée et ciblée

Description du promoteur

La Campagne Vêtements Propres (CCC, Clean Clothes Campaign) est, en Europe, la plus connue des campagnes qui ont pour but d'informer les consommateurs sur les enjeux de la RSE et de les sensibiliser à modifier leurs choix de consommation ainsi qu'à interpeller, par voie de lettre, les pouvoirs publics et certaines grandes entreprises.

La Campagne est présente dans de nombreux pays européens où elle est une plate-forme qui réunit des ONG, des syndicats et des organisations de consommateurs.

Elle a travaillé sur de nombreux enjeux, principalement reliés aux vêtements et chaussures de sport, avec quelques autres objectifs comme le secteur des bananes ou du jouet.

Motivations de l'initiateur

L'objectif de la campagne Vêtements Propres est de soutenir les travailleurs qui luttent pour le respect de leurs droits, convaincue que les consommateurs peuvent influencer les pratiques d'approvisionnement de ces entreprises.

Description de la démarche RSE

Pour atteindre son objectif, la campagne se déploie sur plusieurs axes :

- Montrer que de nombreux consommateurs sont attentifs au respect des droits de l'Homme dans le travail
- Entrer en discussion avec les entreprises pour l'adoption du code de conduite de la campagne
- Encourager les pouvoirs publics à prendre des initiatives pour faire respecter les droits de l'Homme dans le travail
- Soutenir les luttes des travailleurs de la confection

L'information au consommateur sur les conditions de travail dans l'industrie du vêtement est distribuée via des newsletters, le web et sous forme de recherches publiées.

La Campagne organise le fait que des consommateurs envoient des cartes postales à des entreprises avec des questions sur leurs conditions de travail. Dans chaque carte envoyée, les consommateurs exigent une amélioration des conditions de travail ; ils n'appellent pas au boycott.

Normes, labels utilisés

La campagne a défini ses propres standards, grâce auxquels elle a rédigé son propre code de conduite qu'elle propose aux entreprises d'adopter.

Données quantitatives

La Campagne est présente en Europe en Suisse, Belgique, Allemagne, Italie, Espagne, Suède, Angleterre, Pays-Bas, Portugal, Autriche, Bulgarie.

Dans certains pays européens, les actions de la CCC ont impliqué plus de 100.000 consommateurs.

Participation des parties prenantes

CCC regroupe dans chaque pays de nombreuses parties prenantes : organisations syndicales, ong, organisations de consommateurs, de femmes, de jeunes, de commerce équitable, de défense des droits humains, etc.

Dans sa phase actuelle, la Campagne cherche des contacts avec de grandes entreprises de distribution de manière à ce que celles-ci signent leur code de conduite et s'engage dans une démarche RSE de qualité. Des projets-pilotes en ce sens ont eu lieu en Suisse et en Suède.

Qualité du dialogue avec les parties prenantes

La Campagne cherche à mettre autour de la table les différentes organisations qui la constitue dans chaque pays de manière à s'assurer que les politiques sont construites collectivement. Des rencontres internationales sont également organisées régulièrement de manière à élaborer des synergies qui dépassent les frontières.

Lorsque CCC essaie de s'adresser au monde des affaires pour créer des synergies, le dialogue n'est pas forcément évident dans ce sens où les entreprises perçoivent CCC comme une organisation militante et qui n'hésite pas à dénoncer publiquement certaines pratiques. Les entreprises ont, dès lors, des difficultés à considérer CCC comme un allié potentiel dans la mise en place de sa démarche RSE.

Besoins pour assurer le bon déroulement

Dans le monde associatif, la contrainte principale est le plus souvent financière : la campagne n'a pas d'autres ressources que les apports financiers des organisations qui la constituent et celles-ci (hormis les syndicats) sont dans leur toute grande majorité également faibles en moyens financiers. Les personnes employées par CCC sont donc le plus souvent détachées d'une organisation ou d'un syndicat. La campagne dispose donc de faibles moyens pour ses actions de sensibilisation des consommateurs.

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

Forces :

- le nombre de parties prenantes constituant la campagne
- le caractère international et donc démultiplicateur de la campagne
- la crédibilité d'une démarche portée auprès du public par des ONG

Faiblesses :

- le nombre de parties prenantes constituant la campagne, car il est important (et difficile) de créer des consensus forts entre ces multiples organisations
- le manque de moyens financiers
- l'image d'organisation vindicative vis-à-vis du monde des affaires lorsqu'il s'agit de s'engager dans des synergies avec le monde des entreprises

Cas n° 9 : Consommateurs : les guides européens de consommation responsable : la demande première des consommateurs

Contexte

Bon nombre d'experts considèrent que ce sont les consommateurs qui, en modifiant leurs choix vers des produits plus éthiques, vont le plus influencer les entreprises à faire évoluer leurs modes de fabrication et production. Mais la première demande de ces consommateurs est d'avoir des informations accessibles synthétisées dans des "guides de la bonne consommation".

Ces guides sont de deux sortes : ceux qui expliquent la consommation responsable dans son principe, dans ses enjeux et qui mentionnent les alternatives possibles (commerce équitable, alimentation bio, investissements éthiques...); et ceux qui ont pour but de dire au consommateur quel produit choisir et quel produit ne pas choisir une fois qu'il est en situation d'achat. Ce sont ces guides qui font l'objet de cette étude de cas car ce sont eux qui sont le plus appréciés par les consommateurs. Ils sont également les moins nombreux : un certain nombre existent en Europe mais leur optique diffère cependant fort les uns des autres. Et donc leurs recommandations aux consommateurs.

Nous avons étudié les guides suivants :

1. Le Guide éthique du consommateur (Fr)
2. Guida al consumo critico (It)
3. Erlijk en groen boodschappen doen (Nl)
4. Comment consommer pour un monde meilleur (B)

Description du promoteur

Toutes les organisations qui, en Europe, se préoccupent des consommateurs responsables sont conscientes de l'importance de publier une telle source d'information. Cependant, il s'agit là d'une démarche qui demande des moyens financiers assez importants. Peu d'organisations ont donc pu la réaliser. La plupart appartiennent au monde associatif (ici, Centro Nuovo modello di sviluppo (I), Alternative Konsumenten Bond (Nl) CRIOC-OIVO (B)), et une provient du monde de l'entreprise (Observatoire de l'éthique (F)).

Notons également l'organisation anglaise Ethical Consumer qui jusqu'à présent, n'a pas publié un guide complet, mais est à l'origine d'un périodique qui fait référence en la matière.

Description de la démarche RSE

Ici, les guides sont plutôt des observateurs de la RSE d'autres acteurs économiques.

Les initiateurs étudient les entreprises suivant des critères qui leur sont propres (sociaux, environnementaux + droits de l'homme) et leur imputent une évaluation sur base de chaque critère. Un texte explicatif est associé au classement.

Motivations de l'initiateur

Les guides visent l'information du consommateur et, par suite, la modification des parts de marchés (à la hausse ou à la baisse) des produits qu'ils décrivent positivement ou négativement. Ultiment, l'objectif sera la modification des schémas de production des entreprises mal classées.

Normes, labels utilisés

Chaque guide utilise ses propres critères et ses propres méthodes d'analyse. Il n'y a aucune normalisation de ces démarches. Le guide se contente de décrire sa méthodologie en début d'ouvrage.

Données quantitatives

Les guides sont de dimensions et d'ambitions fort différentes : le guide belge est une petite brochure de 80 pages étudiant (en profondeur) seulement 6 types de produits ; alors que le guide français est un livre de 300 pages passant au crible 700 marques disponibles dans les grande surfaces en France et le guide italien compte 416 pages et étudie 640 entreprises.

La vente de ces guides va de quelques centaines (en Belgique) à 50.000 exemplaires (en Italie).

Participation des parties prenantes

Suivant les méthodologies, un questionnaire est parfois envoyé aux entreprises de production.

Qualité du dialogue avec les parties prenantes

Pas de données accessibles.

Besoins pour assurer le bon déroulement

De manière à assurer une information objective du consommateur, les organisations devraient utiliser des sources d'information contradictoires (à la fois les entreprises et les ONG spécialisées).

Des synergies internationales devraient également s'opérer afin de ne pas répéter l'étude des mêmes entreprises. De cette manière, il serait possible de présenter au public des critiques sur plus de produits courants qui se retrouvent dans la plupart des pays européens. L'intérêt des media serait également plus important si la dynamique est internationale et la promotion du guide pourrait ainsi s'effectuer de manière plus importante.

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

Forces :

- Plusieurs de ces guides sont publiés par des organisations crédibles par les consommateurs, parce que non reliées aux entreprises
- Plusieurs de ces guides répondent directement au questionnement majeur du consommateur responsable : "qu'est-ce que j'achète ?"

Faiblesses :

- Le caractère national de ces guides

- Le fait qu'ils soient rédigés par une source, non reliée à d'autres parties prenantes et donc représente à chaque fois un point de vue spécifique.

Note méthodologique

Nous avons ci-avant étudié des guides destinés à être distribués sur une échelle nationale. Il existe un autre type de guides pour le consommateur responsable : ceux qui brossent la situation à un niveau régional, voire local. Citons comme exemple la Guilde liégeoise (cas étudié n°5 supra) qui publie un écrit dans ce sens. Citons également un projet de guide par département en France. Ce type de guides représente une nécessité vis-à-vis des entreprises de l'économie sociale et solidaire et des dynamiques locales. Dans une logique d'essaimage, la Guilde aurait peu d'intérêt pour un consommateur à l'autre extrémité du pays, sinon à en connaître l'existence et les principes de fonctionnement. L'accent est donc mis sur le fait de décroiser les différents protagonistes (producteur, intermédiaires, consommateur) et de rétablir du lien social direct.

Cas n° 10 : Actionnaires : Actares (CH) : le phénomène "proxy" à l'européenne

Description du promoteur

ACTARES est une association suisse à but non lucratif, créée le 15 mars 2000. Elle prend contact avec les entreprises suisses cotées en bourse.

Description de la démarche RSE

Actares a comme activité d'inciter les entreprises suisses cotées en bourse à un comportement adéquat pour une insertion optimale des activités générées par ces dernières dans les critères du développement durable.

Pour ce faire, ses membres

- exercent leur responsabilité notamment à l'occasion des assemblées générales par leur participation ou représentation
- incitent les entreprises à une transparence permettant aux actionnaires en particulier les actionnaires minoritaires, de disposer de toute information utile pour poursuivre les objectifs énoncés plus haut.

Motivations de l'initiateur

ACTARES a la volonté de contribuer au développement d'une économie au service de l'être humain, de tous les êtres humains et de leur environnement, et plus précisément de veiller:

- à ce que les activités de l'entreprise se fassent dans le respect des droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels de l'être humain et contribuent à la promotion du développement durable;
- à ce que l'entreprise entretienne des relations loyales et équitables avec tous ses partenaires: actionnaires, autres bailleurs de fonds, collaboratrices et collaborateurs, syndicats, fournisseurs, clientes et clients, concurrence, collectivités publiques, et toutes les personnes ou collectivités touchées par les activités de l'entreprise.

Dans ce sens, les buts de l'association sont:

- de promouvoir un actionnariat responsable et de favoriser sa pratique;
- de contribuer au développement d'une économie au service de l'être humain, de tous les êtres humains, et respectueuse de leur environnement, tel que sa charte le définit.

Normes, labels utilisés

ACTARES se réfère aux normes et labels couramment admis tant en Suisse qu'en Europe. Ce sont principalement :

- En matière sociale et environnementale : ISO 14 000, SA 8000, Clean Clothes Campaign, toutes les normes du Global Report Initiative GRI, etc.
- Dans les normes financières : celles admises par la bourse suisse + lignes directrices de la Fondation suisse d'investissement pour un développement durable Ethos.

Données quantitatives

L'association compte environ 400 membres en mars 2004, en majorité des personnes physiques. Parmi les personnes morales relevons:

- des associations: la Déclaration de Berne, Terre des Hommes Genève, l'Association Ecologie Economie pour un développement durable, Oikocredit, Caritas, Eirene.
- des entreprises: la Banque alternative BAS
- deux collectivités publiques: la Ville de Lausanne, la Ville de Genève

ACTARES possède (pour accéder aux assemblées générales) outre les voix de ses membres ses propres actions de 40 entreprises suisses cotées en bourse.:

L'association vit actuellement à 60% du soutien de deux fondations et à 40 % du soutien de ses membres. Elle vise à son autonomie financière rapide, les frais de fonctionnement devant de manière optimale être couverts uniquement avec le soutien des membres. Ceci implique d'en augmenter le nombre.

Qualité du dialogue avec les parties prenantes

ACTARES a pour but de faire entendre le point de vue de l'actionnaire qui prend en considération les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise: les détenteurs de ses titres, ses collaboratrices et collaborateurs, ses bailleurs de fonds, ses concurrents et fournisseurs, les collectivités publiques dans lesquelles l'entreprise interagit ainsi que son environnement; en résumé, ce qui fait qu'une entreprise est viable à moyen et long terme. Tout un chacun, toute une chacune, que ce soit par sa retraite par capitalisation (obligatoire en Suisse) ou par une épargne sous forme de fonds de placements en actions, est actionnaire directement ou indirectement. Simultanément, il/elle est aussi employé-e d'entreprises, consommateur et consommatrice de produits, citoyen-ne qui paie des impôts lesquels permettent la construction d'infrastructures, le respect du droit, la formation des futurs collaborateurs et collaboratrices, etc..., conditions sans lesquelles les entreprises ne pourraient exister.

L'activité principale de l'association repose sur la prise de contact avec différentes hiérarchies de l'entreprise.

Besoins pour assurer le bon déroulement

Les besoins sont essentiellement de deux ordres quantitatifs : un plus grand nombre de membres et un complément de budget.

Estimation globale de la démarche (forces/faiblesses)

Les plus :

ACTARES est la seule association en Suisse à consacrer ses activités sur ce domaine de l'actionnariat.

Les tâches d'ACTARES ont été menées à terme ou sont en cours et toutes procèdent d'un travail collectif, régulier, effectué par ses divers organes ainsi que par ses partenaires.

La pertinence du travail d'ACTARES peut se mesurer

- à l'information qu'elle diffuse aussi bien auprès de ses membres que dans le public
- à sa présence renforcée année après année dans les assemblées générales
- à une excellente intégration de l'information qu'elle diffuse dans les médias
- au nombre et à la qualité de ses membres (collectivités publiques, ONGs, personnes privées, etc.)
- à tous ses objectifs présents et futurs

Les moins :

Les « moins » d'ACTARES sont liés à sa jeunesse.
Jusqu'à présent, ACTARES a du faire face à l'établissement de sa structure et de toutes ses activités au niveau suisse. Au détriment probable de « relations publiques ».

Le Comité d'ACTARES souhaiterait renforcer ses relations et partenariats au niveau européen, ainsi que sa présence sur le net.

Le nombre de membres ne permet pas encore de couvrir les frais occasionnés par son fonctionnement et ses nombreux projets. Un financement extérieur/partenaire est donc nécessaire.

Il manque à ce jour des forces vives pour accomplir toutes les tâches et projets en cours : deux secrétariats à mi-temps ne sont pas suffisants pour couvrir toutes les activités de l'association.

L'association souhaite également renforcer sa « réactivité » à l'actualité.

<http://www.ethicalshareholders.org/> (UE)

<http://www.kritischeaktionaeere.de/> (Allemagne)

<http://www.actares.ch/> (Suisse)

<http://www.eccr.org.uk/> (UK)

<http://www.sisyfos.nu/> (Grèce)

<http://www.ethical.shares.green.net.au/index.html> (Australie)

<http://www.shareholderaction.org/> (USA)

15. Les besoins européens en matière de RSAE

A. Synthèse des informations apportées par les études de cas

Nous avons ci-avant étudié la mise en action de différents acteurs économiques dans une démarche visant à favoriser une prise de responsabilité sociétale de la part des entreprises.

Dans ces dix cas, ces acteurs ont été :

- des entreprises elles-mêmes, grandes et petites, classiques ou coopératives ;
- des acteurs institutionnels (villes, Etats)
- des acteurs du monde associatif (ONG spécialisées, syndicats, organisations de consommateurs)

Il est clair que nous avons principalement étudié des cas exemplatifs, pouvant servir de source d'inspiration aux mêmes acteurs économiques dans d'autres espaces économique-socio-culturels. Ce sont donc, en quelque sorte, les "success stories" qui ont été choisies à dessein.

L'enseignement de ces cas peut être synthétisé de la manière suivante :

1. en Europe, les préoccupations RSAE sont principalement le fait des 15 pays de l'UE. Il nous a, en effet, été impossible de découvrir une dynamique RSAE relativement importante en dehors de l'ex-Europe des 15.
 2. dans chaque catégorie d'acteurs économiques, on trouve des représentants qui ont mené une réflexion sur leur propre responsabilité sociétale ainsi que sur celle des autres acteurs (et principalement les entreprises) ; ces initiateurs ont trouvé une voie bien à eux pour, d'abord, développer une action pour favoriser leur propre prise de responsabilité et, également, peser sur celle du monde des affaires.
 3. les perceptions, les motivations, les mises en action et les implications sont d'ordres très différents.
 4. les besoins principaux pour mener à bien ou développer ces démarches innovantes de RSAE sont majoritairement d'ordre financier pour les acteurs petits ou moyens ; pour les gros acteurs (entreprises, acteurs institutionnels), c'est plus de la qualité de l'implication qu'il est question (la démarche fait-elle partie des priorités et donc du système de gestion ?)
- On constate ainsi que l'on se trouve de manière classique devant la situation suivante :
- soit l'initiative est le fait de petites structures spécialisées (ONG, organisations de consommateurs, petites entreprises ...) et celles-ci montrent la plupart du temps les caractéristiques suivantes :
 - Forte motivation
 - Grande expertise
 - Choix d'une action impactant les enjeux de fond et le long terme
 - Endurance dans l'action
 - La responsabilité sociale est le plus souvent le "core business"
 - Confiance du public
 - Tendance à mener son action propre sans partenariat avec d'autres types de parties prenantes
 - Faibles moyens financiers (pas ou peu de financement structurel, pas ou peu de soutien des pouvoirs publics, cotisations réduites des membres...)

- Instabilité de l'organisation dans le temps
- soit l'initiative est le fait de plus grandes structures (grandes entreprises, organisations syndicales, acteurs institutionnels...) et l'on se trouve face aux caractéristiques suivantes :
 - o Motivation moyenne à marginale
 - o Expertise moyenne à faible
 - o Choix d'une action impactant les enjeux de fond ou "la devanture" et sur un terme plus ou moins long
 - o Parfois action "one shot"
 - o La responsabilité sociale ne fait pas partie des priorités stratégiques ni du système de gestion
 - o Méfiance du public
 - o Tendance à mener son action propre sans partenariat avec d'autres types de parties prenantes
 - o Grands moyens financiers théoriques, mais les moyens investis dans l'action sont limités en fonction de la motivation
 - o Instabilité de la démarche RSE dans le temps
 - o Tentation de récupération marketing ou publicitaire des attentes des consommateurs démesurée par rapport à l'action réelle de l'entreprise

6. ces initiatives d'un type spécifique d'acteur économique font souvent appel à d'autres parties prenantes

7. le dialogue entre les parties prenantes est encore souvent très peu ouvert et n'apparaît pas encore partout comme une priorité au stade actuel du développement de la RSE en Europe. On remarque cependant que ce dialogue est installé dans les initiatives considérées comme les plus avant-gardistes.

8. Les autorités publiques sont encore très peu présentes dans la promotion de la démarche ; elles pourraient intervenir de nombreuses manières : en promouvant les achats publics responsables (clauses éthiques dans les marchés publics) ; par des politiques de subsides aux acteurs économiques s'engageant dans une démarche RSE ; par des politiques d'incitations en matière de taxes concernant certains produits socialement ou écologiquement responsables ; etc.

B. Identification des problématiques dans la RSE européenne

Au vu des cas étudiés, nous mentionnons ici quelques facteurs qui nous paraissent être des freins au développement des initiatives de RSE en Europe.

1) La multiplicité des approches et des standards

S'il existe certains référentiels communs au niveau européen en ce qui concerne l'environnement (les normes EMAS, l'Eco-label européen), il n'en existe pas en matière sociale. Et il en existe encore moins en ce qui concerne les deux dimensions regroupées (ce qui constituerait un référentiel "développement durable"). On a vu par ailleurs que les pouvoirs publics des différentes nations européennes ne coordonnaient nullement leurs efforts ni la direction de leurs travaux. Chaque entreprise engage donc sa dynamique suivant un standard ou un autre, créant la confusion chez le consommateur. Chaque ONG, syndicat ou organisation de consommateurs militante cherche à promouvoir sa vision, créant aussi une indécision chez leurs différents publics. On peut ici imaginer l'intérêt de davantage de débat

sur le fond, sur l'analyse et sur les objectifs entre les ONG, syndicats, organisations de consommateurs. En effet, les problématiques sont complexes et transversales. Et il est souvent difficile pour chacun des acteurs de considérer l'ensemble des éléments, voire de remettre en question tout un parcours d'engagement et ses propres représentations

2) Le coût de la démarche

La mise en place d'une RSE de valeur coûte cher. Et plus l'activité de l'entreprise touche de parties prenantes ou plus les filières de production sont étendues (Tiers Monde), plus les contrôles d'incidence sociale et environnementale seront complexes et leur coût élevé et donc difficilement accessibles pour les PME ou des entreprises plus grandes mais en difficulté.

3) Le manque de confiance mutuelle entre les différents acteurs

Suite à l'absence de consensus au niveau des référentiels, on a assisté de la part de certaines entreprises, surtout dans les premières années, à des communications considérées par les ONG comme du "green washing" ou du "window dressing". Ce qui signifie s'acheter une image à peu de frais. Les ONG considéraient les actions RSE de certaines compagnies comme des opérations de relations publiques. On a vu ainsi de grosses sociétés traînées dans la boue par certaines ONG qui les accusaient de s'acheter une image grâce à des fondations caritatives ou des actions marginales et qui, cependant, participent à des réseaux d'entreprises éthiques où elles se mettent fort en vue.

Ce type de procédé peut être conscient ou inconscient. Il peut s'agir d'une entreprise qui connaît peu les pratiques en matière de RSE ou d'une entreprise vraiment bien au fait de ce qu'il est possible (et de ce qu'il lui est possible) de réaliser mais qui fait des choix minimalistes pour des raisons le plus souvent financières.

Or il est certain que, pour la crédibilité globale de la démarche RSE, le danger est important que ne soient mises sur le même plan les initiatives d'image qui consistent davantage à apporter des modifications mineures à des systèmes et à des pratiques de gestion et celles qui consistent en un changement radical par rapport à l'incidence de leurs activités sur l'environnement et la société.

Le "tort" n'est pas uniquement du même côté. On a vu également que, de leur côté, des ONG se montrent souvent exclusivement critiques par rapport à toute initiative du monde des affaires en matière éthique, quels que soient les efforts parfois sincères de celle-ci. Ces dissensions concourent considérablement à ralentir l'émergence de conditions de fabrication plus globalement éthiques et perturbent le consommateur qui voudrait entrer dans une consommation plus responsable.

Sur ce dernier aspect, qui à nos yeux revêt une grande importance, apportons des éléments qui pourraient faire avancer la situation positivement.

Pour rééquilibrer cet état de fait, il est maintenant important – et urgent - de favoriser au maximum les dynamiques consensuelles.

Pour ce faire, les observateurs attentifs s'accordent sur l'importance primordiale d'une bonne communication entre les parties prenantes, c'est-à-dire outre les entreprises, les organisations syndicales, les ONG, les organisations de consommateurs, les représentants de l'actionnariat, etc... Toute démarche qui se veut qualitative se doit actuellement d'impliquer au mieux ces diverses parties prenantes. Il apparaît cependant que le simple fait de mettre autour de la table des partenaires de différents bords ne soit pas complètement suffisant pour assurer que les uns

et les autres soient effectivement à la fois écoutés et compris, et leur position réellement prise en considération.

Il nous semble que le maître-mot d'une démarche RSE de qualité est "inclusivité".

Il y a donc, selon nous, une nécessité de mettre en place des espaces où les conditions sont réunies pour que s'installe une véritable écoute et compréhension mutuelle entre les parties prenantes, de manière à faire émerger :

- des positions qui satisfont la globalité des parties prenantes et que chacun pourra soutenir dans la suite du processus
- des objectifs réalistes et souhaitables pour les entreprises qui veulent s'engager dans une dynamique de solidarité ou de développement durable
- une communication unifiée vers le consommateur
- des exemples de "meilleures pratiques" qui pourront se répandre
- last but not least, une méthodologie du dialogue sociétal qui sera reproductible

C. Tentative de description des spécificités d'une démarche RSE de qualité

En conclusion de cette recherche et à l'aide des différents cas étudiés, nous identifions ci-après les spécificités qui nous paraissent nécessaires à une démarche RSE de qualité.

Pour être de qualité, une bonne démarche RSE devrait comprendre un maximum des éléments suivants :

- Une implication d'un maximum de parties prenantes et la mise en place d'un dialogue de qualité établi entre elles
- Une identification de tous les impacts (positifs et négatifs, actuels ou potentiels) de l'activité de l'entreprise sur la société
- Une mise en perspective par rapport au secteur et à l'espace d'activité de l'entreprise (monde occidental ou PVD)
- Un échange ouvert sur les revendications des uns et les contraintes des autres (en ce compris le cadrage avec des normes reconnues (OIT, SA8000, label social...))
- une décision consensuelle sur les objectifs souhaitables et réalistes et les étapes pour les atteindre
- un contrôle externe indépendant et compétent
- une dynamique de long terme
- une implication de l'entreprise entière (management system)

D. Tentative d'identification des facteurs favorables au développement de la RSE

Pour mémoire et en attente de développement, citons ici différents facteurs qui nous semblent avoir un rôle à jouer pour développer dans le monde des affaires une RSE de qualité :

- l'évolution des représentations et des valeurs à la faveur des prises de conscience sur les grandes catastrophes naturelles et humaines,
- des campagnes d'information et de mobilisation des ONG,
- les réalisations exemplaires.

- o la pression des consommateurs (consommation responsable) avec comme leviers majeurs :
 - o l'intérêt de la Commission Européenne (DG SANCO) à développer cet aspect de la consommation ;
 - o une implication des grands acteurs institutionnels (Etats, collectivités locales, syndicats...) à se comporter en consommateur responsable ;
 - o un travail de fond au niveau "culturel" qui modifierait la vision du public de l'image donnée par l'achat de produits éthiques (en ce compris l'intervention de personnalités connues, "hérauts" de la consommation responsable)

- o l'engagement des grands Etats à légiférer en la matière ;
 - l'engagement des fédérations d'entreprises ;
 - l'engagement des PME dans une démarche RSE adaptée à leur dimension
 - une harmonisation des standards au niveau européen, sur base de normes flexibles (basées sur un processus d'évolution)
 - le développement d'une culture du dialogue entre parties prenantes
 - la création d'un Observatoire de la RSE (comme recommandé par le Parlement européen le 15/01/99 dans sa résolution sur "normes communautaires applicables aux entreprises européennes opérant dans les pays en développement").

BIBLIOGRAPHIE (Eléments de)

- "Accounting for change", MacGillivray & Zadek, 1995, New Economic Foundation
- "Business responsibility for sustainable development", Utting, 2000, United Nations Research Institute for Social Development
- "Can corporations be trusted?", 1999, NGO Taskforce on Business & Industry, The Netherlands
- "Code de conduite pour le commerce et l'industrie de la confection et des articles de sport", 1998, Campagne Vêtements Propres
- "Companies face their social responsibilities in Europe and abroad", 2002, Social Agenda, DG Employment, European Commission
- "Corporate social responsibility", 2002, DG Employment, European Commission
- "Corporate social responsibility and business success", 1997, Palazzi and Starcher, European Bahai Business Forum
- "Deciding whether to do business in States with bad governments", 2001, The Danish Centre for Human Rights
- "Defining the scope of business responsibility for human rights abroad", 2001, The Danish Centre for Human Rights
- "EU Multistakeholder Forum on CSR", 2003, DG Employment, European Commission
- "Human Rights Guidelines for Companies" 1998, Amnesty International UK Business Group
- "Learning our trade" 2000, Ethical Trading Initiative
- "Legal issues concerning privatisation of public services and control of multinationals" Hall, 2002, University of Greenwich
- "Les codes de conduite et les labels sociaux", 1999, Dialogue Social Européen, DG Employment, European Commission
- "Mapping instruments for CSR", 2003, DG Employment, European Commission
- "Multipartite social Partnerships – A new role for employers and trade unions", 2002, Andersen & Mailand, The Copenhagen Centre
- "Outils publics et privés au service de la RSE : enjeux et perspectives", 2003, CEDAC & Groupe One
- "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises", Livre vert, 2001, DG Employment, European Commission

"Sustainable production and consumption: two faces of the same coin", Marras, 2002, UNEP

"The naked consumer: why shoppers deserve honest product labelling?", 2001, New Economic Foundation.

"The spotlight and the microphone. Must business be socially responsible, and can it?" Van Parijs, 2002, Chaire Hoover, UCL, Belgium

"The UN human rights norms for business: towards legal accountability", 2004, Amnesty International

"Transnational corporations: impediments or catalysts of social development?", Kolodner, 1994, United Nations Research Institute for Social Development

"Workers' tool or PR ploy ? A guide to codes of international labour practice", Wick, 2001, Friedrich Ebert Stiftung