

# **Chantier RSAE**

## **Responsabilité sociétale des acteurs économiques**

*Le rôle des entreprises et de leurs parties prenantes*

**Dakar, novembre 2005**

Synthèse des travaux rédigée par Vincent Commenne, animateur du Chantier

## Domaine couvert par le Chantier

Le champ d'exploration du Chantier est la manière dont différents acteurs économiques coopèrent avec des entreprises, grandes ou petites, de manière à favoriser chez celles-ci l'engagement dans une démarche de *responsabilité sociétale*<sup>1</sup> (RSE). Ces actions sont l'exercice de la *Responsabilité Sociétale des Acteurs Economiques* (RSAE), d'où l'appellation du Chantier.

## Historique du Chantier

Le Chantier RSAE s'est constitué lors d'une première rencontre à Dourdan (France) fin 2003. Son comité de pilotage est constitué de 11 personnes, également réparties sur 5 continents (Afrique, les deux Amériques, Asie, Europe). A ce jour, le chantier ne compte pas d'autres participants.

Initialement, le Chantier a décidé de travailler en phases successives, chacune apportant des éléments permettant de définir les objectifs et le contenu de la phase suivante.

De manière à éclairer différents acteurs économiques sur la réalité de terrain, la première phase du chantier, développée sur 2004-2005, a consisté en la réalisation d'un état des lieux des conceptions et pratiques de RSE et de RSAE sur 5 continents. Cinq chercheurs ont réalisé une étude de 50 cas de bonnes pratiques de manière à mettre en lumière :

- comment la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est conceptualisée, comprise, puis mise en action, dans chaque continent
- comment d'autres acteurs économiques (ONG, syndicats, organisations de consommateurs ou d'actionnaires, acteurs publics...) initient des démarches coopératives ou confrontatives de RSAE pour favoriser des comportements éthiques chez les entreprises
- Les besoins de chaque continent en ces matières

De manière à compléter les besoins financiers du Chantier, un cofinancement a été demandé à la Commission européenne (DG Emploi et Affaires sociales). Celle-ci a sélectionné le projet du Chantier et a donc apporté un financement complémentaire de 160.000 euros.

De manière à édifier de manière cohérente les différentes recherches menées sur les 5 continents, l'équipe des chercheurs, profitant des Forums Sociaux Mondiaux, s'est réunie encore deux fois : à Mumbai début 2004 et à Porto Alegre début 2005. Le Comité de pilotage s'est réuni pour clore la phase 1 à Montréal fin juin 2005.

La mise en commun des cinq rapports de recherche permettra<sup>2</sup> de rédiger un document de synthèse où seront décrites les diverses situations continentales, dans leurs ressemblances et leurs spécificités. La synthèse mettra en exergue les facteurs de succès et d'échec des 50 cas de bonnes pratiques étudiés ainsi que leurs possibilités d'être reproduits dans d'autres contextes socio-économiques. Elle identifiera les enseignements que les différents continents peuvent tirer les uns des autres en termes d'approche de RSAE. Elle donnera des pistes pour le futur.

---

1 Le terme "sociétal" regroupe les aspects sociaux et environnementaux

2 Suite aux mises aux points de Montréal, chaque chercheur est occupé à peaufiner son rapport et à en rédiger la version finale prévue pour fin août 2005.

## EXECUTIVE SUMMARY

### A. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

*Dans chaque continent, sous une forme ou une autre, la RSE est pratiquée de manière historique depuis des décennies. Elle est le fait de grandes entreprises et a consisté le plus souvent à améliorer le sort de son personnel, en construire des cités ouvrières, des crèches ou des écoles pour leurs enfants, voire à effectuer des donations caritatives à la communauté environnante.*

*Dans ses formes nouvelles, la RSE est née aux Etats-Unis il y a une trentaine d'années. Elle s'est ensuite étendue à l'Europe, où elle s'est raffinée. Les grandes multinationales l'ont parfois également transplantée dans leurs unités de production situées dans les autres continents. Ces formes nouvelles se caractérisent par un regard que l'entreprise porte sur elle-même. Dans un premier temps, elle se pose la question des éventuelles nuisances que son processus amène pour la collectivité. Dans un second temps, elle se pose la question de comment elle pourrait contribuer activement au bien-être de la société au sens large, et non plus seulement de son personnel. Et dans ce second stade, elle développe une créativité qui va bien au-delà du caritatif traditionnel.*

*Dans ces phases de diagnostic et de créativité, les entreprises impliquent de plus en plus les parties prenantes, c'est-à-dire d'autres acteurs économiques intéressés au comportement de l'entreprise. Le champ éthique propre aux entreprises s'entrecroise avec celui d'autres acteurs économiques. On passe de la RSE à la RSAE.*

### B. La Responsabilité Sociétale des Acteurs Economiques (RSAE)

*D'autres acteurs économiques s'intéressent de plus en plus au comportement de l'entreprise. Ces acteurs, habituellement appelés parties prenantes, sont des ONG, des syndicats, des organisations d'actionnaires, des organisations de consommateurs, des acteurs publics comme des Etats ou des collectivités locales... Sensibilisées aux enjeux sociaux ou environnementaux et conscientes de l'importance grandissante de l'impact à ces niveaux en provenance des entreprises, ces parties prenantes entament des démarches de manière à favoriser des comportements plus éthiques de la part des entreprises. Ces démarches peuvent être faites de manière coopérative avec les sociétés, ou non coopérative. Dans le premier cas, elles instaurent- ou acceptent d'instaurer - un partenariat avec l'entreprise pour une action précise qui vise à améliorer des conditions sociales et/ou environnementales. Dans le second cas, les parties prenantes cherchent à exercer une pression sur les sociétés, la plupart du temps via les consommateurs ou les actionnaires.*

*Ainsi,*

- Certains investisseurs (institutionnels via leur politique propre ou individuels via des fonds d'investissements éthiques) vont privilégier l'achat d'actions de sociétés sélectionnées sur base de critères éthiques. Certains investisseurs vont aller au-delà, investissant en direct dans des sociétés (PME, pour la plupart) dans lesquelles ils vont impulser une dimension RSE.*
- Certains consommateurs vont privilégier l'achat de produits fabriqués dans des conditions sociales et environnementales satisfaisantes : c'est la démarche dite de consommation responsable. Ce faisant, ils accroissent la part de marché des entreprises qui adoptent un comportement plus éthique que la moyenne de leur secteur.*

- ▮ *Certaines autorités publiques sont occupées à légiférer de manière à favoriser une production socialement responsable sur une base volontaire ; elles mettent en place des mesures fiscales en ce sens ; elles s'impliquent également dans la promotion des bonnes pratiques ; en tant que consommateurs institutionnels, elles intègrent des clauses éthiques dans les marchés publics.*
- ▮ *Des collectivités locales (villes, communes...) entament des démarches de consommation responsable destinées à favoriser des comportements plus éthiques chez leurs fournisseurs de biens et services.*
- ▮ *Certaines ONG spécialisées contrôlent les impacts sociaux et environnementaux en provenance d'entreprises ; elles mènent campagne auprès de leurs membres et du grand public de manière à faire pression sur certaines d'entre elles ; d'autres ONG (ou parfois les mêmes) initient des collaborations avec de grandes entreprises ou acceptent leur proposition à participer à leur démarche RSE.*
- ▮ *Les syndicats cherchent à améliorer les conditions de travail via le dialogue social. Certains d'entre eux vont au-delà et s'allient à d'autres parties prenantes dans des campagnes de pression sur des enjeux plus larges. Certains encore décident de démarches éthiques concernant l'affectation de leurs moyens financiers propres.*

## **Synthèse des constats**

*Nous énonçons ci-dessous de manière synthétique un certain nombre de constats qui ont pu être tirés du travail de recherche effectué par le Chantier jusqu'à ce jour*

### **A. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**

- 1. les différents continents ont connu une émergence historique différente de la RSE*
- 2. La démarche RSE est comprise de manières très différentes par les entreprises suivant les contextes continentaux et à l'intérieur même d'un continent*
- 3. Les entreprises se mettent en action dans une démarche RSE de manières très différentes également suivant les contextes continentaux et à l'intérieur d'un même continent. Ainsi l'Union Européenne connaît une situation assez différente entre la RSE pratiquée dans les 10 pays qui viennent d'intégrer l'UE et celle pratiquée dans les 15 autres.*
- 4. le contexte institutionnel joue un rôle non négligeable dans le développement de la RSE. De même, les contextes relationnels entre les divers acteurs économiques (pouvoirs publics, entreprises, organisations syndicales, organisations représentant la société civile...) sont éminemment différents dans les continents étudiés. On pense par exemple ici à l'existence ou non d'un dialogue social. Et ce sont également ces contextes relationnels, plutôt coopératifs ou plutôt confrontatifs entre certains acteurs, qui se montreront plus ou moins favorables au développement d'une RSE de qualité.*
- 5. dans les espaces socio-économiques moins développés, bien que la situation écologique soit parfois inquiétante, les questions environnementales liées à la RSE passent loin à l'arrière-plan devant l'urgence d'instaurer des standards sociaux plus élevés.*
- 6. des normes commencent à émerger mais, surtout sur les aspects sociaux de la RSE, elles sont encore peu nombreuses, peu standardisées et peu utilisées. En outre, la grande majorité de ces normes sont conçues pour les très grandes entreprises alors que, dans la plupart des continents, le terreau économique est majoritairement constitué de petites et moyennes entités.*
- 7. les grandes entreprises transnationales du Nord ont tendance à transplanter leur modèle RSE vers le Sud ou l'Est, dans d'autres espaces où elles sont implantées, ce qui, la plupart du temps, ne correspond pas aux besoins locaux. Les définitions et normes de la responsabilité sociale dont elles sont porteuses devraient souvent être adaptées pour prendre en compte les réalités socioéconomiques des autres continents.*
- 8. Parfois, les entreprises restent isolées dans leur démarche RSE, parfois elles engagent des partenariats. Ces partenariats sont engagés avec d'autres acteurs économiques intéressés au comportement de l'entreprise. Ces acteurs, habituellement appelés parties prenantes, peuvent être des ONG, des syndicats, des organisations d'actionnaire, des organisations de consommateurs, des acteurs publics comme des collectivités locales...*
- 9. On considère de plus en plus que les dynamiques RSE sont généralement d'autant plus qualitatives qu'elles incluent, à un niveau ou à un autre, une ou des parties prenantes*
- 10. Globalement, les entreprises souhaitent pouvoir initier des démarches RSE sur base volontaire et adaptée à leur situation ; et globalement toujours, un bon nombre de parties prenantes souhaitent une uniformisation des standards qui permettrait de mieux estimer les démarches RSE des entreprises, voire des réglementations qui permettraient éventuellement de sanctionner certains comportement des entreprises transnationales dans le cadre de leurs activités extraterritoriales.*

## **B. La Responsabilité Sociétale des Acteurs Economiques (RSAE)**

11. *De leur côté, sur certains continents, certaines parties prenantes rentrent de plus en plus dans une démarche proactive où elles sont elles-mêmes les initiatrices de démarches visant l'éthique des entreprises. Ces démarches peuvent être initiées en mode de coopération ou de confrontation.*
12. *Au vu des 50 études de cas où des synergies avec des parties prenantes ont été observées, il nous est possible de faire des hypothèses concernant :*
  - *les spécificités d'une démarche RSE de qualité*
  - *les problèmes au développement de démarches RSE de qualité*
  - *les facteurs favorables au développement de démarches RSE et RSAE de qualité*

**Dans le cadre de cette synthèse servant à préparer la rencontre de Dakar, seuls certains des points mentionnés ci-dessus vont être ici détaillés.**

## ***A. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)***

### **1. les différents continents ont connu une émergence historique différente de la RSE**

#### ***Les origines de la RSE en Amérique du Nord : de la philanthropie à la RSE stratégique***

Les entreprises se sont intéressées d'abord aux actions dites de philanthropie et au mécénat. Ainsi, plusieurs s'impliquent dans des œuvres caritatives tandis que d'autres soutiennent, par exemple, le développement des arts et de la culture dans leur ville et dans leur communauté. Il faut attendre les années soixante pour que le débat portant sur la responsabilité sociale des entreprises connaisse un véritable essor.

La publication en 1984 du livre d'Edward Freeman, *Strategic management : a stakeholder approach*, revisite la responsabilité sociale des entreprises et la formule en termes stratégiques. Ce livre fondateur propose aux gestionnaires de tenir compte des différentes parties prenantes de l'entreprise lors du développement de stratégies.

La responsabilité sociale à visée stratégique fait alors son entrée dans plusieurs entreprises nord-américaines. Alors que les gestionnaires faisaient part de leurs actions de mécénat et de charité, ils commencent, suite à la publication du livre de Freeman, à se doter de comités internes pour gérer leurs parties prenantes.

#### ***L'émergence Européenne***

Les pays de l'UE ont 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 et forts de ce qui se passait aux USA, 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 entreprises.

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.

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<sup>e</sup> 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 anti-apartheid.

### ***Emergence en Asie***

Bien que la RSE dans la forme qui est comprise en Occident soit relativement nouvelle en Asie, le rapport entre les entreprises et la communauté a toujours été une facette importante des structures sociales. Dans certaines régions, les pays asiatiques ont longtemps eu des organisations dont le souci de la société était basé sur la religion et qui ont souvent eu un patronage fort de la part des entreprises. Par conséquent il y a eu un lien traditionnel fort entre le monde des affaires et la société. L'enjeu de la RSE comme on le comprend maintenant a émergé seulement au début des années 90. En Asie, ce processus a émergé de par l'arrivée de compagnies de l'ouest qui sont venues en Asie pour commercer ou installer des unités de fabrication. Le mouvement RSE en Occident a été probablement nourri par la société civile, qui stimule la RSE en suscitant de grandes demandes et espérances dans la société sur la responsabilité des entreprises. Ceci pourrait avoir également motivé des compagnies asiatiques (en particulier les grandes qui désirent commercer avec l'ouest) pour apparaître comme socialement responsable.

Il est également important de comprendre le modèle de l'"industrie" en Asie. Contrairement aux pays occidentaux où les très grandes entreprises constituent la majeure partie de l'industrie, en Asie ce sont les petites entreprises qui jouent un rôle très significatif dans les économies.

### ***Emergence en Afrique***

Depuis la montée en puissance des entreprises multinationales durant les années soixante, les normes et qualités appaurent comme des critères de différenciation non impératifs mais utiles et fortement salutaires pour la dynamique interne des entreprises. Ainsi, de nombreuses initiatives ont été prises au niveau international avec pour ambition de mettre en place un cadre institutionnel approprié pour faciliter les processus de normalisation ou de certification. Même si les initiatives véritablement endogènes sont rares en Afrique, force est de reconnaître qu'à la faveur de la mondialisation et des différents cadres internationaux de coopération, l'opérationnalisation des dispositions juridiques en la matière s'est traduite par la promotion de certaines normes et leur harmonisation surtout dans le cadre des processus d'intégration régionale.

A la suite des normes ISO 9000 sur la qualité, ISO 14000 sur l'environnement, HACCP sur l'hygiène, la norme sur la responsabilité sociale des acteurs économiques (SA 8000) en est une nouvelle génération. En effet, apparu récemment, le principe de responsabilité sociale des entreprises concerne l'ensemble de leurs pratiques et leurs conséquences, à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs murs.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées et contribuent, à leur niveau, à une politique globale de responsabilité sociale. Mais, le moins qu'on puisse dire est que, malgré l'importance de ces questions, elles sont encore insuffisamment abordées dans le contexte africain par rapport aux pays du Nord. L'une des principales raisons est que l'Afrique est pratiquement absente du commerce mondial et ne dispose que de très peu d'entreprises de grande taille, en dehors des filiales des STN.

### ***Emergence en Amérique latine***

L'évolution du concept de philanthropie d'entreprise à celui de responsabilité sociale clarifie le débat actuel. La focale était d'abord sur l'investissement éthique ; ensuite, elle a avancé vers une approche stratégique. La dernière étape incorpore la question de l'éthique aux entreprises. La pensée théorique, les évaluations de la RSE et la promotion d'une telle pratique sont prises en main par différentes institutions dans chaque pays latino-américain. Néanmoins, le progrès en matière de RSE est plus élevé dans les pays qui connaissent un développement industriel plus important et possèdent un nombre plus élevé de grandes compagnies dans leur économie. Le concept de RSE s'est étendu rapidement dans la région. Il a été adopté en premier lieu par de grandes compagnies nationales et internationales dans chaque pays. Plusieurs de ces compagnies avaient déjà effectué des actions philanthropiques avant la mise en place structurelle d'une démarche RSE et montrent un profil qui, en plus d'une production à grande échelle et de grands bénéficiaires, disposent d'un système de gestion moderne et efficace. Mais par contre, et constituant une matière à approfondir, il semble que la RSE ne fasse pas partie de l'agenda ni des préoccupations immédiates des petites et micro entreprises.

## **2. La démarche RSE est comprise de manière très différente par les entreprises suivant les contextes continentaux et à l'intérieur même d'un continent**

Une "échelle" des compréhensions de plus en plus pointues de la RSE peut être décrite de la façon suivante :

- 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.

Ce premier niveau est commun à tous les continents

- b. à un niveau à peine plus élaboré, RSE = démarche caritative : l'entreprise créera alors souvent une fondation qui effectuera des donations caritatives.

Ce deuxième niveau de compréhension est plutôt celui des entreprises américaines du nord, des grosses entreprises asiatiques, et de certaines grosses entreprises européennes.

- 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.

Ce troisième niveau de compréhension est parfois celui de certaines entreprises américaines du nord et de certaines grosses entreprises européennes.

- 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. Ce quatrième niveau se retrouve un peu en Europe.

- 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.

Ce cinquième niveau est conçu par quelques grosses entreprises transnationales principalement US et européennes

### **3. Les entreprises se mettent en action dans une démarche RSE de manières très différentes également suivant les contextes continentaux et à l'intérieur d'un même continent**

- 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.

#### **4. le contexte institutionnel joue un rôle non négligeable dans le développement de la RSE**

Décrire le contexte institutionnel de chaque continent concerné par notre étude va nous permettre de comprendre les rapports de force - ou de coopération - qui se sont installés au cours du temps entre les différents acteurs économiques. Certains contextes institutionnels, dans certains espaces, permettent ainsi aux entreprises d'avoir les coudées franches pour exercer leurs activités sans régulation externe, ou très peu. Et dans d'autres espaces, le contexte est tel qu'elles se trouveront contraintes de les exercer à l'intérieur d'un cadre strict, celui dessiné par exemple par les réglementations publiques ou par les accords avec les organisations syndicales. On notera également que l'influence d'autres acteurs comme certaines ONG en Europe ou organisations de consommateurs aux USA se fait de plus en plus sentir.

De même, les contextes relationnels entre les divers acteurs économiques (pouvoirs publics, entreprises, organisations syndicales, organisations représentant la société civile...) sont éminemment différents dans les continents étudiés. Et nous le verrons au cours de cette étude, ce sont également ces contextes relationnels, plutôt coopératifs ou plutôt confrontatifs entre certains acteurs, qui se montreront plus ou moins favorables au développement d'une RSE de qualité.

##### ***Le contexte institutionnel nord-américain***

Les particularités globales du contexte institutionnel nord-américain sont connues : un État qui cherche le moins possible à s'immiscer dans la sphère économique et peu enclin à réglementer l'activité des entreprises ; un syndicalisme en perte de vitesse sur le plan

politique ; des entreprises puissantes qui peuvent faire fléchir les réglementations nationales ou exercer le chantage de la délocalisation.

### ***Le contexte institutionnel européen***

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 répartition. 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 elles 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.

### ***Contexte institutionnel en Asie***

Pas d'information à ce jour

### ***Contexte institutionnel en Afrique***

En Afrique, la quasi-totalité des Etats et des institutions légales sont hérités de la colonisation. Cette situation se traduit généralement par l'inexistence, le retard dans l'élaboration ou la caducité de l'arsenal juridique indispensable pour réguler le fonctionnement des entreprises, dans un contexte où les associations de consommateurs commencent à être reconnues comme des partenaires indispensables des différents acteurs économiques. Jusqu'à la fin des années 70, les différentes législations nationales se contentent de reconnaître qu'il existe des droits généraux souvent éparpillés dans plusieurs textes inaccessibles.

Ce n'est qu'après le vote, le 09 avril 1985, par l'Assemblée Générale des Nations Unies des « Principes Directeurs pour la Protection du Consommateur » (PDPC) que les droits du consommateur ont été définitivement légitimés sous la forme de huit droits fondamentaux. Les nouvelles dispositions des PDPC consacrent le neuvième droit du consommateur, *le droit à une consommation durable*.

En définitive, il résulte des PDPC que l'Etat, le secteur privé et les consommateurs doivent négocier et construire des partenariats afin de garantir la qualité des biens et services offerts sur le marché. Surtout que la qualité d'un produit ou d'un service est en partie subjective puisque le principal facteur d'évaluation est le consommateur lui-même.

### ***Contexte institutionnel en Amérique Latine***

Les taux élevés du chômage et d'analphabétisme, les niveaux élevés d'inégalité, l'énorme pauvreté, la corruption dans différents Etats et des domaines privés, le déficit fiscal, etc. sont des problèmes bien connus auxquels les pays latino-américains doivent faire face. Le combat contre ces fléaux a échoué. Ceci précise que l'action des Etat n'est pas suffisante pour surmonter le sous-développement ; l'action commune et la coopération entre différents agents économiques et sociaux (gouvernement, société civile, O.N.G et entreprises) est nécessaire.

Les demandes et les pressions de la société civile et des Etats ont augmenté au cours des années. En effet, les entreprises sont invitées à exécuter un rôle plus actif et plus sensible face aux problèmes sociaux et à devenir plus impliquées dans la recherche de comment surmonter la pauvreté et réaliser le développement économique.

Une minorité - mais constituant néanmoins un groupe influent - de chefs de file du monde des affaires en Amérique latine prend conscience de combien il est positif d'assumer un comportement de citoyenneté responsable à travers leurs compagnies. L'adoption de la RSE pendant qu'elle contribue à développer leur environnement les incite à rechercher de nouveaux modes de gestion pour être plus efficace et pour réaliser leurs engagements en termes de normes sociales et environnementales. En conséquence, la communauté se sent plus proche de la compagnie, qui peut même améliorer ses ventes. Cependant, une partie du secteur d'affaires se concentre sur la RSE juste comme une stratégie pour améliorer leur image envers la communauté et pour augmenter leurs profits.

Le manque de confiance entre les institutions gouvernementales, le secteur privé et la société civile, d'une manière générale et réciproque, est également une motivation pour initier un processus de RSE. Cette méfiance, tout à fait importante dans quelques pays (au Pérou, en Bolivie, en Equateur, etc...) est enracinée dans la manière dont la société perçoit le gouvernement et le secteur privé. Quelques cas publics de corruption à l'intérieur de l'Etat, souvent liés au secteur privé, de même que le manque d'intérêt montré pour résoudre la croissance des problèmes sociaux, augmentent ce sentiment et provoquent la crainte et l'incertitude au sein de la société civile.

## **6. des normes commencent à émerger mais elles sont encore peu nombreuses, peu standardisées et peu utilisées**

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. Malheureusement, en matière de RSE, ces instruments (principalement anglo-saxons) s'avèrent très disparates. 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.

Citons, parmi les plus connus :

- SA8000 (pour Social Accountability 8000) norme US
- Le Global Compact (issu de l'ONU)
- Les guidances OCDE pour multinationales
- Le Global Reporting Initiative (GRI : Angleterre)
- ISO 14000 (guidance internationale sur les aspects environnementaux)
- AA1000

On se rend compte que beaucoup d'entreprises font le choix d'une démarche RSE dessinée sur mesure pour elles et ne s'embarrassent pas de se soumettre à un des standards. Dans ce cas-là, elles sont souvent suspectées de vouloir "blanchir la devanture" à peu de frais.

## **8. Parfois, les entreprises restent isolées dans leur démarche RSE, parfois elles engagent des partenariats.**

Ces partenariats sont engagés avec d'autres acteurs économiques intéressés au comportement de l'entreprise. Ces acteurs, habituellement appelés parties prenantes, peuvent être des ONG, des syndicats, des organisations d'actionnaire, des organisations de consommateurs, des acteurs publics comme des collectivités locales...

Voyons comment ces autres acteurs économiques se mettent en action.

*Comme les travaux du Chantier ne permettent pas encore de dresser un tableau comparatif des divers continents à cet égard, nous avons choisi de montrer l'exemple du continent européen, le plus développé en la matière.*

### **a. 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 second<sup>me</sup> 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-cadres mentionnés plus haut, la confiance instaurée via le dialogue social est telle que le contrôle externe ne semble plus nécessaire.

## **b. 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".

## **C. Les organisations de consommateurs**

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.

---

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

#### **d. 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.

**9. On considère de plus en plus que les dynamiques RSE sont généralement d'autant plus qualitatives qu'elles incluent, à un niveau ou à un autre, une ou des parties prenantes**

## ***B. La Responsabilité Sociétale des Acteurs Economiques (RSAE)***

### **11. De leur côté, sur certains continents, certaines parties prenantes rentrent de plus en plus dans une démarche proactive où elles sont elles-mêmes les initiatrices de démarches visant l'éthique des entreprises.**

*Comme les travaux du Chantier ne permettent pas encore de dresser un tableau comparatif des divers continents à cet égard, nous avons choisi de montrer l'exemple du continent européen, le plus développé en la matière.*

***L'enseignement de l'étude des cas peut être synthétisé de la manière suivante :***

- A. 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 RSAE dans le temps

- o Tentation de récupération marketing ou publicitaire des attentes des consommateurs démesurée par rapport à l'action réelle de l'entreprise
- B. ces initiatives d'un type spécifique d'acteur économique font souvent appel à d'autres parties prenantes
- C. 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.
- D. 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.

**12. Au vu des 50 études de cas où des synergies avec des parties prenantes ont été observées, il nous est possible de faire des hypothèses concernant :**

- A. **les spécificités d'une démarche RSE de qualité**
- B. **les problèmes au développement de démarches RSE de qualité**
- C. **les facteurs favorables au développement de démarches RSE et RSE de qualité**

*Comme les travaux du Chantier ne permettent pas encore de dresser un tableau comparatif des divers continents à cet égard, nous avons choisi de montrer l'exemple du continent européen, le plus développé en la matière.*

**A. 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)

## **B. Identification de problématiques touchant la RSE**

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

### 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 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").