

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT

# COMMUNICATION D'INFORMATIONS CONCERNANT L'IMPACT DES ENTREPRISES SUR LA SOCIÉTÉ

TENDANCES ET PROBLÈMES ACTUELS



NATIONS UNIES

**CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE  
ET LE DÉVELOPPEMENT**

**COMMUNICATION D'INFORMATIONS CONCERNANT  
L'IMPACT DES ENTREPRISES SUR LA SOCIÉTÉ  
TENDANCES ET PROBLÈMES ACTUELS**



**NATIONS UNIES**



---

**CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE  
ET LE DÉVELOPPEMENT**

---

**COMMUNICATION D'INFORMATIONS CONCERNANT  
L'IMPACT DES ENTREPRISES SUR LA SOCIÉTÉ**  
TENDANCES ET PROBLÈMES ACTUELS



**NATIONS UNIES**  
New York et Genève, 2004

## **Note**

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres majuscules et de chiffres. La simple mention d'une cote dans un texte signifie qu'il s'agit d'un document de l'Organisation.

---

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

---

Le texte de la présente publication peut être cité ou reproduit sans autorisation, sous réserve qu'il soit fait mention de ladite publication et de sa cote et qu'un justificatif soit adressé au secrétariat de la CNUCED.

---

UNCTAD/ITE/TEB/2003/7

---

---

PUBLICATION DES NATIONS UNIES

---

*Numéro de vente:* F.04.II.D.18

---

ISBN 92-1-212306-6

---

## Remerciements

La CNUCED exprime sa reconnaissance à l'ensemble des participants et intervenants qui ont contribué au succès de l'atelier sur la communication d'informations concernant l'impact des entreprises sur la société, et notamment à Roger Adams, Association of Chartered Certified Accountants, Royaume-Uni; Mallen Baker, Business in the Community, Royaume-Uni; Jayne Beer, the Co-operative Bank, Royaume-Uni; Mandy Cormack, Unilever; Paul Dembinski, Observatoire de la finance, Suisse; Ndung'u Gathinji, Eastern Central and Southern African Federation of Accountants, Kenya; Kathryn Gordon, Organisation de coopération et de développement économiques; Dwight Justice, Confédération internationale des syndicats libres; Nancy Kamp-Roelands, Ernst & Young, Pays-Bas; Parveen Mahmud, Palli Karma-Sahayak Foundation, Bangladesh; Julie McDowell, Standard Life Investment, Royaume-Uni; Abbas Mirza, Deloitte & Touche, Émirats arabes unis; Mokheti Moshoeshe, African Institute of Corporate Citizenship, Afrique du Sud; Anthony Travis, PricewaterhouseCoopers, Suisse; et Peter Utting, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social. La CNUCED tient également à remercier les membres du secrétariat qui ont organisé la manifestation et qui ont rendu possible la présente publication: Yoseph Asmelash, Constantine Bartel, Rosalina Goyena, Catherine Katongola, Tatiana Krylova, Maria Moya, Gwenaël Quéré et Lorraine Ruffing.



## Préface

L'Organisation des Nations Unies a récemment entrepris d'associer le monde des affaires en général, et les sociétés transnationales en particulier, aux efforts qu'elle déploie face aux problèmes de développement à l'échelle du globe. Le Secrétaire général des Nations Unies, M. Kofi Annan, a lancé un appel aux dirigeants d'entreprises du monde entier pour qu'ils s'inspirent de neuf principes universels dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et des pratiques environnementales. C'est ainsi qu'est née en juillet 2000 l'initiative du Pacte mondial, aux termes duquel les entreprises s'engagent à faire de ces principes universels une partie intégrante de leur activité.

Avec un mandat axé sur le commerce et le développement, la CNUCED a un rôle déterminant à jouer pour ce qui est de promouvoir cette dimension de l'activité des entreprises. Les sociétés transnationales peuvent apporter une contribution significative au développement durable des pays au moyen de l'investissement et de la création d'emplois. Cependant, il a souvent été démontré que les grandes entreprises peuvent également avoir un effet négatif sur les communautés dans lesquelles elles opèrent. S'agissant du domaine environnemental et social, la transparence est une condition nécessaire pour mieux gérer cet impact.

La CNUCED et son Groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication (ISAR) traitent de la problématique de la transparence et de la responsabilité des entreprises depuis vingt ans. Les scandales comptables qui ont ébranlé les milieux d'affaires en 2003 ont mis en lumière la nécessité de la transparence et de la communication d'informations, pratiques qui contribuent généralement à renforcer les liens de confiance entre les entreprises, les investisseurs et les autres parties prenantes, que l'information en question soit de nature financière ou non.

Les travaux consacrés par le Groupe à la communication d'informations sont directement liés aux évolutions constatées dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Alors que la collectivité s'interroge de plus en plus sur l'impact social des entreprises, on constate en parallèle une augmentation du nombre d'initiatives destinées à mesurer cet impact et à le faire connaître. La société civile aussi bien que les investisseurs font pression sur les entreprises pour qu'elles rendent compte de leurs résultats dans une perspective sociale. Mais comme les besoins sont différents selon les parties concernées, le nombre de demandes est tel dans la plupart des cas que seules les entreprises qui disposent de grands départements de comptabilité et de protection de l'environnement parviennent à y faire face.

Cet état de choses peut être rapproché des tendances récentes en matière de comptabilité environnementale. Le Groupe d'experts a commencé à s'intéresser à cette question il y a 15 ans. Bien que ses premiers travaux aient été accueillis avec un certain scepticisme, le soutien de la profession comptable ne devait pas cesser de croître par la suite, et les conclusions du Groupe ont été utilisées de plus en plus fréquemment. C'est ainsi qu'après avoir été publiées en 1998, ses «Directives concernant les informations comptables et financières relatives aux coûts et passifs environnementaux» devaient fournir la base des recommandations de l'Union européenne en matière de comptabilité environnementale.

Une tendance analogue semble se faire jour aujourd'hui dans le domaine de la comptabilité sociale. Il n'existe pas de normes internationales ou nationales en la matière et, bien que louables, les efforts de communication consentis par les entreprises à ce sujet revêtent souvent la forme de rapports truffés d'informations qui ne sont ni comparables entre eux ni totalement transparents.

Assurer plus de transparence en ce qui concerne l'impact des entreprises sur la société est une mesure nécessaire pour mieux gérer cet impact et, partant, pour assurer une contribution plus active du secteur privé au développement économique et social des pays. La présente publication analyse les tendances, les initiatives et les problèmes actuels touchant à l'information sociale. Elle étudie l'incidence de ces tendances sur la comptabilité et sur le modèle traditionnel d'établissement de rapports, et s'intéresse aux mesures qui pourraient être prises pour répondre à une demande croissante de transparence dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Je suis convaincu qu'un large éventail de lecteurs y trouvera une source d'intérêt et d'inspiration.

Rubens Ricupero  
Secrétaire général de la CNUCED  
26 août 2004

## Table des matières

	<i>Page</i>
<b>Préface .....</b>	<b>v</b>
<b>Partie I. Communication d'informations concernant l'impact des entreprises sur la société: tendances et problèmes actuels .....</b>	<b>1</b>
<b>Rapport du secrétariat de la CNUCED .....</b>	<b>3</b>
La responsabilité sociale des entreprises .....	4
<b>Les facteurs intervenant dans les relations entre entreprises et société.....</b>	<b>6</b>
Grandes initiatives internationales en matière de responsabilité sociale des entreprises .....	6
Codes de conduite .....	6
Droit interne et droit international .....	7
Gouvernance d'entreprise.....	9
Opinion publique et risques d'image.....	10
Investisseurs .....	11
<b>L'information sur la responsabilité sociale des entreprises.....</b>	<b>12</b>
Les rapports d'information sociale: évolution récente .....	13
La présentation volontaire d'informations: initiatives en cours .....	15
<b>Les principaux problèmes rencontrés par les rédacteurs et les utilisateurs des rapports .....</b>	<b>17</b>
L'objectif des rapports.....	17
La comparabilité des rapports .....	18
Le support de présentation des rapports .....	18
L'importance relative des données.....	19
La vérification des informations.....	19
<b>Conclusion .....</b>	<b>20</b>
<b>Additif au rapport du secrétariat de la CNUCED.....</b>	<b>24</b>
Appendice 1: Exemples de définitions de la responsabilité sociale des entreprises.....	24
Organisations du secteur privé .....	24
Organisations internationales .....	25
Organisations de la société civile.....	26
Appendice 2: Exemples d'initiatives internationales majeures en matière de RSE .....	26
Appendice 3: Exemples de rapports .....	28
Appendice 4: Complément d'information sur l'état actuel de la publication de rapports de développement durable .....	31
Tendances.....	31
Contenus des rapports .....	32
Vérification .....	34
Appendice 5: Sites Web utiles.....	34

## Table des matières (suite)

	<i>Page</i>
<b>Partie II. Actes de l'atelier CNUCED/ISAR sur la communication d'informations concernant l'impact des entreprises sur la société .....</b>	<b>37</b>
<b>Compte rendu de l'atelier CNUCED/ISAR sur la communication d'informations concernant l'impact des entreprises sur la société.....</b>	<b>39</b>
Objectifs .....	39
Intervenants et participants.....	39
Principales questions débattues .....	40
Bilan .....	42
<b>Pouvoir économique et responsabilité sociale des très grandes entreprises: faits et défis .....</b>	<b>43</b>
Le poids des TGE dans l'économie mondiale .....	43
Les TGE et les pays les plus pauvres: Quelle est la largeur du fossé? .....	46
Efficacité, éthique ou politique? Une responsabilité sociale (élargie et modifiée) viendra-t-elle contrebalancer le pouvoir de structuration des TGE? .....	47
<b>La RSE et la publication d'informations pour le développement .....</b>	<b>51</b>
Influences et institutions.....	51
La RSE favorise-t-elle le développement.....	52
Dimensions structurelles du sous-développement.....	54
<b>La responsabilité sociale des entreprises dans les pays en développement .....</b>	<b>59</b>
Résumé .....	59
Introduction .....	60
La RSE dans les pays en développement .....	60
L'investissement social au Bangladesh .....	62
Pour une RSE plus effective.....	66
Conclusion.....	68
Sources .....	69
<b>La responsabilité sociale des entreprises .....</b>	<b>71</b>
Mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises.....	71
Impact de la responsabilité sociale des entreprises .....	72
Responsabilité sociale: ce qu'elle apporte à l'entreprise.....	73
Recommandation.....	77
Vers un nouveau modèle de communication d'informations relatives à la responsabilité sociale .....	77
Rationalisation des prescriptions en matière de communication d'informations .....	80
<b>L'investissement socialement responsable.....</b>	<b>83</b>
<b>Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.....</b>	<b>87</b>
La responsabilité d'entreprise et l'OCDE .....	87
Les Principes directeurs de l'OCDE.....	88
Le Point de contact national .....	89
Mise en œuvre dans des circonstances spécifiques .....	90
Les défis .....	91

## Table des matières (suite)

	<i>Page</i>
<b>Communication d'informations sur l'impact des entreprises .....</b>	<b>93</b>
Business in the Community et le Groupe spécial sur l'impact des entreprises .....	93
Constituer une masse critique d'indicateurs utiles .....	93
L'intérêt principal des parties prenantes.....	95
L'Indice de responsabilité d'entreprise .....	96
Les difficultés à surmonter .....	97
<b>Rapports de responsabilité sociale et de développement durable:</b>	
<b>instruments, directives et normes.....</b>	<b>99</b>
L'impératif de transparence.....	99
La mission de la GRI.....	99
Pourquoi les organisations communiquent-elles? .....	100
Les Lignes directrices de la GRI .....	101
La GRI et ses différents documents.....	102
Certification et autres outils de la RSE.....	102
Les difficultés qui restent à surmonter .....	104
«Bien au-delà des aspects financiers» .....	104
<b>Évaluation de l'impact des entreprises sur la société.....</b>	<b>105</b>
African Institute of Corporate Citizenship .....	105
Les difficultés .....	106
Transparence et responsabilité .....	106
Les avantages .....	107
<b>Responsabilité environnementale et sociale: un aperçu de la démarche d'Unilever.....</b>	<b>109</b>
L'entreprise .....	109
Défis mondiaux/actions locales.....	109
Politiques globales/initiatives locales.....	109
Communication à l'échelle mondiale/performance locale .....	112
<b>La Co-operative Bank .....</b>	<b>115</b>
La Co-operative Bank .....	115
La démarche de partenariat .....	115
Rapports de partenariat.....	118
Le bilan de la Co-operative Bank.....	119



*Partie I*

***Communication d'informations concernant  
l'impact des entreprises sur la société:  
Tendances et problèmes actuels***



# Rapport du secrétariat de la CNUCED<sup>1</sup>

## Résumé

L'impact de l'activité des entreprises sur la société soulève depuis quelques années des interrogations toujours plus nombreuses. Bien des initiatives ont été adoptées à ce sujet, certaines par des parties soucieuses de mesurer cet impact, d'autres par des entreprises souhaitant communiquer des informations.

Compte tenu de ces nouveaux éléments, le Groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication (ISAR) a établi à sa dix-huitième session que la responsabilité sociale des entreprises constituait un nouvel élément à prendre en compte dans le débat sur la transparence dans le monde de l'entreprise et que ce thème pourrait être débattu à ses futures sessions. Cette décision était conforme aux recommandations que le Groupe avait formulées à sa dix-septième session en vue d'encourager le secrétariat de la CNUCED à poursuivre ses efforts pour favoriser la publication de rapports de développement durable portant sur les aspects financiers, environnementaux et sociaux de l'activité des entreprises.

Le secrétariat de la CNUCED a établi le présent document pour faciliter l'examen par l'ISAR de la question, à nouveau d'actualité, de la responsabilité sociale des entreprises et de ce qu'elle signifie sur le plan de la comptabilité et de l'information. On y reviendra brièvement sur les définitions les plus usuelles du terme «responsabilité sociale des entreprises» et sur les principales initiatives internationales adoptées dans ce domaine. On y examinera les grands facteurs intervenant sur les relations des entreprises avec la société, notamment les codes de conduite, le droit national et international, les exigences relatives à la gouvernance d'entreprise, les risques d'image et le pouvoir de pression de l'opinion publique et des investisseurs. En outre, on y fera le point sur la pratique actuelle en matière de publication d'informations, par les entreprises, sur l'impact social de leurs activités, ainsi que sur les principales initiatives lancées par différentes parties intéressées en vue d'élaborer un modèle de rapport. L'analyse portera enfin sur certains des aspects intéressant les personnes appelées à établir ou utiliser de tels rapports: par exemple support de publication, objectif visé, présentation, éléments permettant la comparaison avec d'autres documents du même type et caractère significatif et vérifiable des données qui y sont consignées.

---

<sup>1</sup> TD/B/COM.2/ISAR/20, 15 août 2003.

## **Introduction**

Les répercussions de l'activité des entreprises sur la société sont un problème d'ordre général. Consommateurs, salariés, investisseurs, partenaires commerciaux et communautés locales ont des attentes grandissantes quant au rôle des entreprises dans la société, et un ensemble de directives, de principes et de codes se met en place pour mieux définir ce que doit être la conduite de l'entreprise.

Les pouvoirs publics, les organisations non gouvernementales (ONG) et les communautés locales appellent les entreprises à faire preuve de transparence et d'esprit de responsabilité, d'abord en ce qui concerne leurs activités courantes mais aussi quant aux répercussions éventuelles de ces activités sur la société. Cette préoccupation s'est faite plus pressante encore à la suite des derniers scandales financiers et comptables, qui ont eu des répercussions sur les marchés des capitaux et les retraites.

Malgré cet intérêt largement partagé, il est difficile encore aujourd'hui d'évaluer les effets sociaux de l'activité d'une entreprise et, plus encore, d'établir des valeurs de référence en la matière. C'est à cette fin que les différentes parties intéressées élaborent des outils de comparaison, que les organisations professionnelles procèdent à des audits sociaux, que les pouvoirs publics rendent obligatoire l'établissement de rapports sociaux, que les agences de notation établissent des classements entre les entreprises, et que les entreprises elles-mêmes publient un nombre croissant de rapports sur leurs résultats dans une perspective sociale. Malgré le nombre de ces initiatives, les acteurs ne s'estiment pas satisfaits des informations publiées et demandent à disposer de toujours plus de renseignements sur les répercussions sociales de l'activité des entreprises et sur ce que celles-ci font pour répondre aux besoins de la société.

Cet appétit d'information, de la part des investisseurs et de la société civile, constitue une charge de plus en plus lourde pour les entreprises, qui ont bien du mal à l'assumer. Beaucoup s'accordent à penser aujourd'hui que ce problème pourrait être résolu, notamment, par une harmonisation des rapports d'entreprise qui fournirait des informations exhaustives, comparables et vérifiables, et significatives pour l'ensemble des intéressés.

## **La responsabilité sociale des entreprises**

### *Définition*

La société octroie à toute personne morale, et singulièrement aux entreprises comprises, une «licence d'exploitation» en définissant par voie législative et réglementaire ses droits et ses obligations. La libéralisation et la mondialisation ont permis aux entreprises d'étendre le périmètre de leur activité, les mettant ainsi en position d'accroître leur influence sur la société. Il existe certes, au niveau international, des traités, accords et conventions, mais aucun ensemble de règles internationales ne régit les activités des entreprises et les conséquences de ces activités sur la société. Il faut donc contrebalancer le pouvoir accru des entreprises par des principes d'éthique commerciale. Dans un monde où la puissance économique des sociétés transnationales est comparable à celle des États<sup>2</sup>, les pouvoirs publics ont parfois bien du mal à conjuguer protection du citoyen et politique favorable à l'investissement étranger direct<sup>3</sup>.

La responsabilité sociale de l'entreprise se définit généralement comme l'ensemble des mesures par lesquelles l'entreprise inscrit dans sa stratégie et ses pratiques commerciales des préoccupations relatives à la société, y compris l'environnement, l'économie et la protection sociale. Le respect de

---

<sup>2</sup> Les 800 premières entreprises non financières du monde influent sur 50 % du produit mondial. Estimation de l'Observatoire suisse de la finance (<http://www.obsfin.ch>).

<sup>3</sup> ActionAid, «Unlimited companies», 2003.

la loi est un minimum mais, même dans les pays où les obligations juridiques des entreprises ne sont pas définies ou ne le sont que dans leurs grandes lignes, il importe que les entreprises s'emploient à répondre aux attentes de la société. La responsabilité sociale des entreprises ne s'arrête pas aux conséquences directes des activités qu'elles entreprennent mais couvre aussi les retombées qui peuvent en résulter pour la société. Le débat se poursuit sur la responsabilité des entreprises en ce qui concerne de tels effets induits.

Le concept de responsabilité sociale des entreprises est lié très étroitement à celui de «développement durable». En 1987, le rapport Brundtland établissait que le modèle de développement économique en vigueur ne pouvait perdurer indéfiniment car il tendait à épuiser les ressources naturelles et à nuire à la société. Le «développement durable» y était défini comme un développement répondant «aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs<sup>4</sup>». Cette définition renvoie à trois éléments clefs qui sont la protection de l'environnement, la croissance économique et la justice sociale. À l'issue de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, tenue à Rio de Janeiro en 1992, les dirigeants de plus de 100 pays ont adopté l'Action 21, programme de développement durable pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Les progrès accomplis par les gouvernements qui se sont engagés à le mettre en œuvre sur leur territoire sont suivis par la Commission du développement durable du Conseil économique et social. L'Action 21 établit notamment que les sociétés transnationales jouent un rôle essentiel dans le développement économique et social des pays<sup>5</sup>.

#### *L'importance du concept pour les rédacteurs et les utilisateurs des rapports d'entreprise*

Un nombre croissant de groupes d'intérêts – actionnaires, salariés, pouvoirs publics, ONG, consommateurs, communautés locales – attendent certains effets sociaux de l'activité de l'entreprise. Le comportement d'une entreprise ne peut être jugé «responsable» dans un secteur et une implantation donnés qu'après concertation entre les parties intéressées. La transparence et l'information sont essentielles pour le succès de cette concertation. Or, compte tenu de la méfiance qu'elles suscitent aujourd'hui dans l'opinion publique, les déclarations de bonnes intentions des entreprises risquent de ne pas convaincre si elles ne sont pas corroborées par des informations exhaustives et vérifiables. En publiant de bonne foi des renseignements sur les conséquences sociales de ses activités, l'entreprise peut contribuer à rétablir un climat de confiance, en montrant qu'elle est ouverte et qu'elle entend assumer la responsabilité de ses actes. Une telle attitude facilite en outre la communication et permet aux parties intéressées de cerner les problèmes existants et de trouver des solutions convenant à toutes. La recherche des informations à cette fin peut également aider l'entreprise à trouver de nouveaux débouchés et lui donner les moyens de mieux gérer les risques liés à l'environnement ou à la société dans son ensemble, ce qui est en outre de nature à lui faciliter l'accès aux marchés financiers.

Les rapports sont avant tout destinés aux membres des conseils d'administration, aux directeurs généraux, aux autorités de régulation, aux prêteurs et aux investisseurs. Ces différents intervenants sont de plus en plus sensibles à la question de la responsabilité sociale, les investisseurs poussant les équipes de direction à faire connaître l'incidence, sur les résultats financiers, des dépenses, risques et obligations liés aux aspects environnementaux et sociaux. Alors que les fonds d'investissement dits «éthiques» ou «socialement responsables» se multiplient, la tendance est à privilégier l'investissement dans des entreprises qui peuvent montrer qu'elles assument leur part de responsabilité sociale. Les informations sur ce point étant désormais déterminantes pour les investisseurs, les entreprises doivent être en mesure de fournir sur leurs résultats écologiques et sociaux des données comparables et vérifiables.

---

<sup>4</sup> [http://www.doc.mmu.ac.uk/aric/eae/Sustainability/Older/Brundtland\\_Report.html](http://www.doc.mmu.ac.uk/aric/eae/Sustainability/Older/Brundtland_Report.html).

<sup>5</sup> <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.htm>.

Rendre compte de ces résultats est également essentiel pour la bonne gestion. Certains ont ainsi affirmé qu'une amélioration des résultats environnementaux se traduisait par une efficacité opérationnelle accrue, c'est-à-dire par une bonne chose pour l'actionnaire<sup>6</sup>. Établir l'influence bénéfique des résultats sociaux sur les résultats financiers est plus difficile, mais un certain nombre de théories du management s'y emploient<sup>7</sup>. Ainsi, l'amélioration des conditions de travail et la participation des salariés à la prise de décisions peuvent être favorables à la productivité et à la qualité des produits ou des services et déboucher en outre sur une diminution de l'absentéisme. La qualité du milieu de travail attire et retient les salariés les plus qualifiés, d'où une diminution des coûts liés aux mouvements de personnel, au recrutement et à la formation. D'autre part, les consommateurs sont sensibles à la réputation des entreprises: si deux sociétés produisent des articles équivalents au même prix, celle qui a le meilleur dossier social et écologique peut s'attendre à des ventes et des parts de marché plus importantes. Enfin, pour pouvoir les gérer comme il convient, c'est sur la durée qu'il est indispensable d'évaluer et de comparer les résultats sociaux et environnementaux.

## **Les facteurs intervenant dans les relations entre entreprises et société**

### **Grandes initiatives internationales en matière de responsabilité sociale des entreprises**

Des efforts ont été entrepris au plan international pour mieux cerner la notion de responsabilité sociale des entreprises. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) ont ainsi établi des lignes directrices à l'intention des entreprises. Le Pacte mondial des Nations Unies est un projet commun à plusieurs entreprises et institutions des Nations Unies qui vise à promouvoir un certain nombre de ces principes. Parmi les autres initiatives, on citera les travaux de l'Union européenne, qui en sont encore à un stade tout à fait préliminaire.

La multiplication des conventions et directives internationales sur le sujet et l'intérêt croissant que celui-ci suscite dans l'opinion publique des pays en développement et des pays développés encouragent les entreprises à tenir compte de leur responsabilité sociale dans leurs pratiques et opérations courantes. Le nombre et la diversité des entités à l'origine de ces initiatives sont un signe de grande créativité, mais le manque de coordination entre elles est source de confusion. Ainsi, certains groupes intéressés ont conçu des outils qui existaient déjà par ailleurs, tout en ignorant d'autres aspects des plus importants. Une enquête menée récemment sur les initiatives en cours<sup>8</sup> montre par exemple que des instruments innombrables ont été mis au point en vue d'aider les entreprises à intégrer la RSE dans leurs conceptions, politiques et stratégies, mais qu'aucune ou presque ne vise à les aider à rendre compte de leur impact sociétal. D'où une certaine confusion pour les entreprises soumises aux exigences de ces multiples initiatives.

### **Codes de conduite**

Les opinions divergent sur la question de savoir si les dispositions relatives à la responsabilité sociale des entreprises doivent être contraignantes ou non. Pendant un temps, les systèmes d'autorégulation et les codes de conduite – par lesquels l'entreprise définit ses responsabilités en matière environnementale et sociale – ont fait figure de formule d'avenir. On assiste depuis 10 ans à

---

<sup>6</sup> UNEP/Sustainability/Business Case, «Buried Treasure: Uncovering the business case for corporate sustainability», 2001.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Cette enquête a été menée au début de l'année 2003 par le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, agissant pour le compte du Pacte mondial des Nations Unies. Elle n'a pas encore été publiée.

une croissance exponentielle du nombre des codes de conduite<sup>9</sup>, qui sont inspirés de textes des institutions des Nations Unies, de l'OIT, de l'OCDE, des pouvoirs publics, de certains secteurs d'activité ou groupes intéressés. Cependant, les codes élaborés par les entreprises sont souvent partiels et de portée limitée; ils sont généralement adoptés par des sociétés pour lesquelles la marque et l'image jouent un rôle important. En outre, beaucoup d'entreprises s'en sont dotées en réponse aux mouvements de contestation apparus sur le marché des pays développés. Les codes portent souvent sur des aspects relatifs au bien-être de la population dans le pays d'origine et dans les pays d'implantation. S'ils étaient appliqués uniformément, ils risqueraient cependant de nuire à certaines sociétés du fait qu'ils peuvent ne pas tenir compte de spécificités culturelles et économiques fondamentales. L'absence de tout contrôle de leur application peut aussi être considérée comme diminuant leur efficacité du point de vue de l'amélioration des pratiques de l'entreprise<sup>10</sup>.

Parmi ces codes, on distingue la simple opération de relations publiques de l'outil donnant une réelle maîtrise du fonctionnement de l'entreprise grâce à des critères tels que la transparence et le degré d'efficacité de la mise en œuvre et du contrôle. La plupart des codes ne prévoient pas de mécanisme de responsabilisation et de suivi<sup>11</sup>. Ainsi, le mécanisme le plus courant, la signature de la direction, n'est utilisé que dans 40 % des cas. La désignation d'une personne chargée de dénoncer les pratiques répréhensibles est prévue dans 20 % des cas seulement, et une formation à la mise en application dans moins de 15 %. Des évaluations régulières par la direction sont prévues dans moins de 3 % des cas, et par des services extérieurs moins fréquemment encore<sup>12</sup>. Aussi est-il de plus en plus largement reconnu que les codes de conduite adoptés à titre volontaire ne peuvent suffire à uniformiser les règles du jeu en matière de responsabilité sociale.

### **Droit interne et droit international<sup>13</sup>**

Tant au plan national qu'au plan international, l'encadrement juridique de la responsabilité sociale des entreprises évolue. Les risques que l'entreprise doit légalement assumer en ce qui concerne les conséquences de ses activités sur les populations et l'environnement sont de plus en plus nombreux et ne sont pas sans effet direct sur son fonctionnement. La façon dont les assureurs et les investisseurs évaluent ces risques peut avoir une incidence sur le montant des primes d'assurance et le coût du capital. La responsabilité éventuelle de l'entreprise peut influencer sur le cours de ses actions. L'entreprise doit donc apprendre à évaluer et gérer ces risques et promouvoir, s'agissant de la protection de l'environnement notamment, l'application universelle de normes minimales convenues au plan international, de sorte que les règles du jeu soient les mêmes pour tous en ce domaine.

Le droit international – traités, accords, conventions et jurisprudence – couvre des aspects tels que la protection de l'environnement, des consommateurs et de la santé, le droit du travail, les droits de l'homme, la loyauté dans les pratiques commerciales et la gouvernance d'entreprise. Un grand nombre de conventions relatives au travail ou à l'environnement rendent les États signataires responsables de l'application de certains principes<sup>14</sup>. Ainsi, en application des Principes directeurs de

---

<sup>9</sup> OCDE, «Les codes de conduite des entreprises: Étude approfondie de leur contenu», 2000. Cette analyse portant sur 246 codes fait apparaître la grande diversité de ces documents sous l'angle de la teneur et de la précision.

<sup>10</sup> UNRISD, «Voluntary Approaches to Corporate Responsibility», 2002.

<sup>11</sup> OCDE, «Making Codes of Corporate Conduct Work: Management Control Systems and Corporate Responsibility», 2001.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ce chapitre reprend pour une bonne part le rapport établi par l'Institut international pour l'environnement et le développement sous le titre «Legal Issues in Corporate Citizenship», 2003.

<sup>14</sup> Il s'agit notamment des Conventions du travail de l'OIT, de la Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontières de déchets dangereux et de leur élimination, de la Convention sur la diversité biologique, du Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone, de la Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone et de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification.

l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, qui restent facultatifs pour les entreprises, les pays signataires sont tenus de créer des «points de contact nationaux» par l'intermédiaire desquels les entreprises n'ayant pas respecté les Principes pourront faire l'objet d'enquêtes<sup>15</sup>. Toutefois, ces points de contact ne fonctionnent pas encore efficacement. Les initiatives législatives lancées dans le domaine considéré se multiplient aussi sous l'effet de la pression de l'opinion publique.

Certaines lois internes sont applicables au plan international. Ainsi, aux États-Unis, la loi intitulée *Alien Tort Claims Act* (loi sur les plaintes pour délit civil à l'encontre d'étrangers) autorise les étrangers à poursuivre les sociétés transnationales américaines ou les sociétés mères étrangères implantées aux États-Unis pour des actes contraires au droit international public ou à un traité signé par les États-Unis. En outre, il est de plus en plus fréquent que les principes de la responsabilité civile soient invoqués pour attaquer les sociétés mères de groupes d'entreprises.

Sur le plan interne, le droit régit les relations entre les entreprises et la société en assurant la protection des actionnaires ainsi que celle des autres parties prenantes, salariés et consommateurs notamment. Certaines initiatives adoptées librement par les entreprises en matière de responsabilité sociale, telles que l'inclusion des codes de conduite dans les contrats avec les intervenants de la chaîne logistique, peuvent créer une obligation légale en imposant des normes minimales de facto. Les systèmes de label social et de certification mis en place dans les contrats avec les fournisseurs deviennent contraignants<sup>16</sup>. De même, les codes de conduite et les rapports d'entreprise, tout comme les communiqués de presse, peuvent tomber sous le coup de la législation sur les fausses déclarations. Les codes de conduite et les déclarations publiques sur les valeurs défendues par l'entreprise peuvent également donner naissance à des «obligations implicites» car ils permettent de penser que l'entreprise accepte certaines responsabilités et conduisent ainsi les intéressés à s'attendre légitimement à ce que l'entreprise assume ces responsabilités.

On relève aussi une certaine évolution de la législation en matière d'information sociale. Certains États ont jugé nécessaire de renforcer l'obligation d'informer et la transparence dans le domaine de la responsabilité sociale. Généralement, les exigences sont d'une portée restreinte, limitée à la protection de l'environnement et de la main-d'œuvre. La France<sup>17</sup> et la Belgique<sup>18</sup> obligent ainsi les entreprises et les filiales implantées sur leur territoire à publier des informations statistiques sur les effectifs et leur évolution, les salaires, la santé et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie et les mesures prises en faveur de l'emploi. Depuis 2002, la France exige en outre de toutes les entreprises inscrites au Premier Marché des informations sur les questions concernant les salariés, les collectivités et l'environnement, sur le respect par leurs filiales des grandes Conventions de l'OIT et sur les moyens qu'elles utilisent pour promouvoir ces conventions auprès de leurs sous-traitants. Aux Pays-Bas, à la demande des pouvoirs publics, le Conseil des rapports annuels a émis des directives qui prévoient l'inclusion d'informations relatives à la responsabilité sociale dans les rapports destinés aux conseils d'administration ainsi que la présentation de rapports distincts sur la question. Ce même pays – avec le Danemark, la Norvège et la Suède – a rendu la publication de données relatives à l'environnement obligatoire pour certaines entreprises<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> <http://www.oecd.org/EN/document/0,,EN-document-28-nodirectorate-no-11-37318-28,00.html>.

<sup>16</sup> Voir la loi visant à promouvoir la production socialement responsable. Disponible à l'adresse: [http://www.cass.be/cgi\\_loi/legislation.pl](http://www.cass.be/cgi_loi/legislation.pl).

<sup>17</sup> [http://www.dgcl.interieur.gouv.fr/bases\\_juridiques/bilan\\_social/accueil\\_bilan\\_social.html](http://www.dgcl.interieur.gouv.fr/bases_juridiques/bilan_social/accueil_bilan_social.html).

<sup>18</sup> [http://www.bnb.be/BA/F/P1\\_00.htm](http://www.bnb.be/BA/F/P1_00.htm).

<sup>19</sup> P. Scott, «Reporting all over the world», *Environmental Finance*, décembre 2000-janvier 2001, p. 36 et 37.

Au Royaume-Uni, cette question est à l'étude dans le cadre de la réforme du droit des sociétés<sup>20</sup> mais aucune décision n'a encore été prise. Le projet prévoit la présentation obligatoire d'une évaluation financière et opérationnelle couvrant: les objectifs de l'entreprise, sa stratégie et ses outils de dynamisation des résultats; ses activités; ses perspectives; sa démarche en matière de gouvernance d'entreprise (valeurs et structure); les relations essentielles à son succès; sa politique et ses résultats face aux questions touchant à l'environnement, à la collectivité, aux affaires sociales, à l'éthique et à sa propre réputation; et, enfin, les montants reçus des actionnaires et les dividendes versés. Au Royaume-Uni toujours, et en application de la loi de 1995 sur les retraites<sup>21</sup>, les caisses de retraite doivent faire savoir «dans quelle mesure les considérations sociales, environnementales ou éthiques influent sur leur façon de sélectionner, maintenir ou réaliser leurs placements». L'Allemagne, l'Australie, la Belgique et la Suède ont adopté ou sont en voie d'adopter des textes comparables sur l'investissement socialement responsable.

### Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est passée au tout premier plan des préoccupations des politiques et des chefs d'entreprises depuis les scandales suscités par les récentes révélations concernant les comptes et la gestion des sociétés Enron, WorldCom, Tyco et Ahold, entre autres. Cet outil serait propre en effet à garantir l'efficacité, l'honnêteté, le sérieux et le sens des responsabilités des équipes de direction. Si certains continuent de penser qu'une entreprise n'est comptable qu'envers ses actionnaires, les principes relatifs à la gouvernance d'entreprise énoncés au plan international consacrent de plus en plus souvent l'idée que l'activité de l'entreprise doit tenir compte de l'ensemble des parties intéressées. Il ressort ainsi des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE<sup>22</sup> élaborés par les États membres de cette organisation que le conseil d'administration devrait veiller au respect des règles juridiques en vigueur et tenir compte des intérêts des diverses parties prenantes, parmi lesquelles les salariés, les créanciers, les clients, les fournisseurs et la communauté locale<sup>23</sup>. Il semble cependant que tous les conseils d'administration ne prennent pas en compte l'intérêt des parties prenantes dans l'exercice de leurs fonctions principales, qui consistent notamment à fixer les grandes orientations stratégiques et à définir les objectifs en termes de résultats. Une enquête menée récemment auprès de 500 entreprises du Royaume-Uni a montré ainsi que 4 conseils d'administration sur 10 seulement discutent de questions sociales et environnementales, que seul un tiers d'entre eux comptent un membre responsable des questions d'environnement, et un cinquième seulement un spécialiste des questions sociales<sup>24</sup>. Les conseils d'administration devraient aussi s'assurer que les entreprises sont dotées de dispositifs de contrôle adéquats – en particulier pour ce qui est du suivi des risques, en matière environnementale et sociale notamment.

L'information est d'une grande importance pour un conseil d'administration. Ses membres doivent avoir accès en temps opportun à des informations précises et pertinentes pour prendre les décisions qui leur incombent. Ils doivent aussi superviser le processus de communication avec les parties intéressées, qui contribue à mieux faire connaître à l'extérieur la structure et les activités de l'entreprise, sa stratégie et ses résultats par rapport aux normes écologiques et éthiques ainsi que

---

<sup>20</sup> Ministère du commerce et de l'industrie du Royaume-Uni, «Modern Company Law: Final Report», 2001. Document disponible à l'adresse: [http://www.dti.gov.uk/cld/final\\_report/index.htm](http://www.dti.gov.uk/cld/final_report/index.htm).

<sup>21</sup> [http://www.hms.gov.uk/acts/acts1995/Ukpga\\_19950026\\_en\\_1.htm](http://www.hms.gov.uk/acts/acts1995/Ukpga_19950026_en_1.htm).

<sup>22</sup> Parmi les autres ouvrages importants sur la gouvernance d'entreprise, il convient de signaler le rapport du Comité Cadbury sur les aspects financiers de la gouvernance d'entreprise, le rapport King sur la gouvernance d'entreprise en Afrique du Sud et les Principes directeurs établis par l'Association du Commonwealth pour la gouvernance d'entreprise.

<sup>23</sup> OCDE, «Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE», 1999.

<sup>24</sup> IPPR, «What's on the agenda? How UK directors contribute to social and environmental objectives», 2002. Voir à l'adresse: <http://www.ippr.org/publications/index.php?book=318>.

ses relations avec la collectivité au sein de laquelle elle est implantée. Un certain nombre de textes tels que les Principes de l'OCDE, les Principes directeurs de l'Association du Commonwealth pour la gouvernance d'entreprise<sup>25</sup>, le rapport King de 2002 sur la gouvernance d'entreprise<sup>26</sup> et le rapport de l'ISAR sur les prescriptions en matière de transparence et de publication pour la gouvernance d'entreprise soulignent l'importance de la communication avec les parties intéressées. Ces textes recommandent la publication par l'entreprise d'informations financières et non financières, notamment sur la politique suivie en matière d'éthique et d'environnement, sur les structures de gouvernance correspondantes, sur les facteurs de risque prévisibles, sur les aspects relatifs aux salariés et aux autres intéressés, sur la façon dont a été assumée la responsabilité écologique et sociale et dont les résultats contribuent à la viabilité de l'entreprise. Même si elles constituent un premier pas, ces recommandations sont encore loin de satisfaire à toutes les exigences en matière de communication d'informations sociales.

Certaines grandes bourses exigent – ou envisagent d'exiger – des entreprises inscrites à la cote qu'elles publient des informations non financières sur leur stratégie sociale et écologique et sur les systèmes de gestion correspondants, de même que sur les caractéristiques de leur gouvernance. La Bourse australienne (ASX) demande ainsi à toutes les sociétés d'indiquer dans leur rapport annuel ce qu'elles ont fait pour appliquer les meilleures pratiques établies par son Conseil pour la gouvernance d'entreprise<sup>27</sup>. En avril 2003, la Bourse de New York (NYSE) a présenté à son organe de surveillance, la Securities and Exchange Commission, une réglementation visant à modifier ses propositions relatives à la gouvernance d'entreprise qui comprend de nouvelles normes en la matière<sup>28</sup>. La Commission procède actuellement à l'examen de ces recommandations.

### Opinion publique et risques d'image

L'émergence d'ONG puissantes et les progrès des technologies de l'information font que les cas d'irresponsabilité sociale font la une des médias, ce qui accroît pour l'entreprise le risque d'image. Parce qu'elle peut influencer sur les relations avec la clientèle, les salariés et les investisseurs, les milieux d'affaires considèrent qu'une bonne réputation est un atout précieux pour l'entreprise. Les dirigeants d'entreprise doivent garder à l'esprit que toute faute de conduite, où qu'elle ait lieu, peut être connue du monde entier et avoir des conséquences sur les ventes, la part de marché, les mouvements de personnel, l'accès au capital et la cote en bourse. Il est d'autant plus important d'évaluer et de bien gérer ce risque que l'image est tout aussi facile à ternir que difficile à restaurer. Ainsi, les conséquences du scandale Enron sur la réputation d'Arthur Andersen ont conduit cette société à sa perte.

Beaucoup des ONG concernées appellent les entreprises à la transparence et à la responsabilisation. L'une des plus en vue est l'International Right to Know Campaign, mouvement pour le droit à l'information lancé aux États-Unis qui regroupe plus de 200 organisations œuvrant dans les domaines de l'environnement, du travail, de la justice sociale et des droits de l'homme. Ce mouvement demande aux entreprises ayant leur siège aux États-Unis ou dont les titres sont négociés sur les bourses américaines ainsi qu'à leurs filiales à l'étranger et à leurs principaux sous-traitants de publier des informations sur leurs opérations à l'étranger conformément aux principes énoncés dans l'*Emergency Planning and Community Right to Know Act* (loi sur la planification des interventions

---

<sup>25</sup> <http://www.combinet.net/governance/finalver/cacg.htm>.

<sup>26</sup> <http://www.cliffedekker.co.za/literature/corpgov/index.htm>.

<sup>27</sup> <http://www.shareholder.com/visitors/dynamicdoc/document.cfm?CompanyID=ASX&DocumentID=364&pagenum=1&keyword=Type%20keyword%20here>.

<sup>28</sup> [http://www.nyse.com/pdfs/corp\\_recommendations\\_nyse.pdf](http://www.nyse.com/pdfs/corp_recommendations_nyse.pdf).

d'urgence et le droit des collectivités à l'information) et aux autres normes relatives à la communication d'informations en vigueur aux États-Unis<sup>29</sup>.

Le mouvement lancé par George Soros et un groupement de 110 ONG sous le nom de Publish What You Pay tend à ce que les pouvoirs publics, les commissions de contrôle des marchés boursiers et les normes comptables internationales exigent des sociétés internationales des industries pétrolière, gazière et minière la publication d'informations sur les impôts nets, taxes, redevances et autres montants versés aux gouvernements des pays dans lesquels elles sont implantées. Les gouvernements des pays du G8 sont convenus en juin 2003 de soutenir cette initiative<sup>30</sup>. Lors des auditions publiques tenues par le Parlement européen sur le même sujet en juin dernier, la Commission du développement et de la coopération s'est déclarée favorable à la communication obligatoire, par les sociétés des industries pétrolière, gazière et minière, du montant de leurs versements aux autorités nationales<sup>31</sup>.

## Investisseurs

Les investisseurs institutionnels s'intéressent de plus en plus aux résultats sociaux et environnementaux des entreprises et à leur façon de gérer les risques, que ce soit pour des raisons éthiques ou par souci de voir leurs placements préserver ou conforter les intérêts de l'actionnaire. Une étude menée récemment sur la relation entre éthique et performance financière a montré que les sociétés attachées au respect d'une certaine déontologie obtenaient de meilleurs résultats financiers sur la longue période<sup>32</sup>. Les investisseurs se fondent dans leurs décisions sur les rapports d'entreprise, les évaluations sociales et écologiques des agences de notation et les indices de développement durable, tels que le KLD Domini 400 Social Index, le Dow Jones Sustainability Index ou le FTSE4GOOD Index. Ces indices illustrent les résultats financiers des entreprises pour lesquelles le développement durable est l'un des moteurs de la stratégie.

L'évolution des indices en question montre que les investisseurs privilégient les sociétés moins exposées aux risques liés à la responsabilité sociale, environnementale et éthique. Le Domini 400 Social Index, qui reflète les résultats de 400 sociétés américaines, a dépassé de 1 % le Standard & Poor 500, à la fois sur une base annuelle et après ajustement en fonction des risques, depuis son lancement en mai 1990<sup>33</sup>. Le Dow Jones Sustainable Index (DJSI), qui regroupe 310 sociétés de 23 pays parmi les plus importantes, a connu une croissance de 180 % depuis 1993, contre 125 % pour le Dow Jones Global Index pour la même période<sup>34</sup>. Depuis son introduction en 1994, il a atteint un rendement de 17 % supérieur à celui du FTSE World Index<sup>35</sup>.

Les fonds de placement «éthiques» se sont multipliés et ont gagné en importance mais ne représentent toujours qu'une part modeste de l'ensemble des actifs gérés. L'investissement socialement responsable (ISR) gagne du terrain auprès des investisseurs qui s'attendent à un rendement financier mais aussi social. Le montant total des avoirs correspondants est passé de

---

<sup>29</sup> «International Right To Know: Empowering Communities Through Corporate Transparency», AFL-CIO, Amnesty International USA, EarthRights International, Amis de la Terre, Global Exchange, Oxfam (Amérique), Sierra Club, Working Group on Community Right to Know, 2003. Voir à l'adresse: <http://www.irtk.org/irtkreport.pdf>.

<sup>30</sup> «Pour la croissance et une économie de marché responsable: Déclaration du G8», 2003, Évian. Texte disponible à l'adresse: <http://www.G8.fr/Evian/Index/html>.

<sup>31</sup> <http://www.publishwhatyoupay.org>.

<sup>32</sup> Institute of Business Ethics, «Does Business Ethics Pay?», 2003.

<sup>33</sup> <http://www.domini.com/Social-Screening/Non-US-Operations/index.htm>.

<sup>34</sup> <http://www.sustainability-indexes.com>.

<sup>35</sup> J. Fuller, «Banking on a good reputation», FTfm, 21 juillet 2003, p. 6.

40 milliards de dollars en 1984 à 639 milliards en 1995, puis à plus de 2 320 milliards en 2001<sup>36</sup>. Aux États-Unis, les investissements de ce type ont connu une expansion entre 1999 et 2001 sur un marché au demeurant déprimé. Ainsi, pendant les neuf premiers mois de 2001, les montants investis dans des fonds considérés comme socialement responsables n'ont diminué que de 54 %, contre 94 % pour les fonds communs de placement<sup>37</sup>. En Europe occidentale, l'investissement socialement responsable a atteint un taux de croissance de 100 % ces dernières années, même s'il représente encore moins de 1 % du total des actifs gérés<sup>38</sup>. Dans ce domaine, la sélection négative (qui exclut par exemple le tabac, l'alcool, l'armement, etc.) tend à céder le pas devant la sélection positive en faveur des entreprises dont les produits et les méthodes de production sont écologiquement sains et dont les pratiques commerciales sont socialement responsables. Les critères de sélection utilisés à ce titre s'appuient souvent sur des principes édictés au plan international, tels que les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, la Déclaration des droits de l'homme et les Principes de l'OIT<sup>39</sup>.

Les investisseurs disposent encore d'autres moyens de pression, comme l'activisme actionnarial, de plus en plus courant. En tant que copropriétaires de sociétés dont les actions sont cotées en bourse, ils peuvent en effet engager la discussion avec les dirigeants de l'entreprise, par courrier ou lors de réunions, et déposer des projets de résolution. Ces projets présentés par les actionnaires, à titre individuel ou collectif, sont discutés et votés pendant les assemblées générales. Il faut qu'ils recueillent la moitié des voix au moins pour s'imposer à la direction. Généralement, les textes relatifs à des questions sociales ou environnementales ne recueillent pas un tel suffrage, mais ils contribuent à mieux faire connaître les problèmes soulevés, à attirer l'attention des médias et à exercer une pression accrue sur la direction<sup>40</sup>. L'impact de ces initiatives est encore difficile à évaluer dans la mesure où les entreprises peuvent décider de mettre en œuvre les aménagements proposés sans pour autant reconnaître qu'elles ne l'ont pas fait spontanément<sup>41</sup>.

Les banques sont elles aussi de plus en plus sensibles à ce qui peut nuire à leur image. Quatre grands établissements – ABN Amro, Barclays, Citibank et WestLB – ont ainsi élaboré, en collaboration avec la Société financière internationale de la Banque mondiale, des principes sur le financement de projets intitulés «Principes Equator». Il s'agit de directives sociales et environnementales applicables au financement de projets dans les marchés émergents, et qui prévoient des normes dans des domaines aussi variés que l'impact sur l'environnement, les habitats naturels, les peuples autochtones, le travail des enfants, le travail forcé, etc. Cinq autres banques<sup>42</sup> viennent de décider elles aussi de souscrire à ces principes, et quatre autres envisagent d'en faire autant<sup>43</sup>.

## L'information sur la responsabilité sociale des entreprises

Les entreprises sont poussées de plus en plus à présenter des rapports sur l'impact qu'elles peuvent avoir sur la société et la manière dont elles le gèrent. Ces rapports portent différents noms mais sont le plus souvent appelés rapports d'information sociale et/ou environnementale ou rapports de développement durable. Un rapport de développement durable est plus complet qu'un rapport environnemental et/ou social, premièrement parce qu'il porte aussi sur les effets économiques de

---

<sup>36</sup> Avoirs figurant dans des portefeuilles gérés par des professionnels selon l'un au moins des critères suivants: sélection, défense de l'actionnaire et intérêt de la communauté.

<sup>37</sup> Social Investment Forum, «Report on socially responsible investing trend in the United States», 2001.

<sup>38</sup> M. Kiernan, «Making SRI mainstream», 2003.

<sup>39</sup> <http://www.socialfunds.com/education/index.cgi>.

<sup>40</sup> <http://www.foe.org/international/shareholder/index.html>.

<sup>41</sup> <http://www.socialfunds.com/news/print.cgi?sfArticleId=982>.

<sup>42</sup> Crédit lyonnais, Crédit suisse First Boston, Westpac Banking Corporation, Rabobank et HVB.

<sup>43</sup> D. Sevastopulo, «Banks adopt "Equator Principles"», *Financial Times*, 4 juin 2003.

l'entreprise, deuxièmement parce qu'il évalue non seulement l'impact de l'entreprise sur la société et son évolution au fil des ans mais aussi la viabilité de ses opérations et de ses produits par rapport aux transformations sociales.

### **Les rapports d'information sociale: évolution récente**

Les gouvernements, les milieux d'affaires, les universitaires et les associations professionnelles de comptables ont commencé à s'intéresser à la comptabilité sociale moderne dans la première moitié des années 70<sup>44</sup>. Cet intérêt s'est quelque peu émoussé vers la fin de la décennie, pour renaître après des catastrophes écologiques telles que celles de Bhopal et de l'Exxon Valdez. Ces 10 dernières années, le nombre de rapports d'information environnementale publiés par les entreprises n'a cessé d'augmenter. Si ce sont les entreprises dont les opérations laissent les marques les plus importantes sur l'environnement qui ont, les premières, commencé à publier ce genre de rapport, les autres les ont bientôt rejointes, poussées par un public de plus en plus soucieux d'écologie. Parallèlement, des pays comme l'Australie, le Canada, le Danemark, les États-Unis, la Norvège, les Pays-Bas et la Suède ont mis en place des lois et des règlements qui obligent les entreprises à présenter des rapports sur leurs résultats écologiques. De nombreuses directives relatives à la structure et au contenu de ces rapports ont vu le jour au début des années 90. Le Groupe de travail a publié des directives concernant les informations comptables et financières relatives aux coûts et passifs environnementaux, fondées sur les meilleures pratiques, afin d'éviter que les organismes de normalisation n'apportent des solutions différentes à des problèmes identiques. Le Groupe de travail a aussi créé un ensemble de cinq indicateurs d'efficacité pour harmoniser au niveau international l'évaluation de l'incidence que les préoccupations écologiques de l'entreprise peuvent avoir sur sa santé financière. Des organismes internationaux tels que le Comité international des pratiques de vérification de la Fédération internationale des comptables, le Forum consultatif de la comptabilité de l'Union européenne et la Fédération des experts-comptables européens se sont intéressés aux liens entre la publication d'informations environnementales et la publication d'informations financières<sup>45</sup>. Malgré une tendance générale à la normalisation de la présentation des rapports, ceux-ci restent tellement dissemblables qu'il est difficile d'établir des valeurs de référence.

Comme l'ISAR a déjà consacré de nombreux travaux à la comptabilité et à la communication d'informations en matière environnementale, le reste du présent document traitera essentiellement de la composante sociale.

Ces cinq dernières années, d'autres questions sociales se sont ajoutées aux thèmes environnementaux. Aujourd'hui, les rapports d'information environnementale représentent 64 % des rapports sur les effets sociaux de l'activité des entreprises. Là encore, ce sont les parties concernées qui sont à l'origine de cette évolution, renforcée par l'élaboration d'un nombre croissant de lois, règlements et directives. Une enquête portant sur les 250 premières entreprises mondiales et les 100 premières entreprises de 19 pays montre que moins de 500 d'entre elles ont publié un rapport d'information environnementale ou sociale ou un rapport de développement durable en 2002<sup>46</sup>, ce qui représente moins de 1 % des 65 000 sociétés transnationales que l'on dénombre dans le monde.

---

<sup>44</sup> R. Gray, «Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: A personal perspective», 2000.

<sup>45</sup> KPMG, «International Survey of Environmental Reporting 1996», 1997.

<sup>46</sup> KPMG, «International Survey of Corporate Sustainability Reporting», 2002.

La publication d'informations concerne non seulement les activités à fort impact sur l'environnement comme la chimie ou l'extraction minière, mais aussi la plupart des secteurs de l'économie – notamment l'alimentaire, les communications et les médias, les transports et les services publics. La pratique n'est plus l'apanage de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord mais commence à se développer en Amérique latine, en Europe orientale, en Afrique et en Asie.

Dans les pays émergents, les entreprises qui publient des informations environnementales et sociales affirment qu'elles le font par souci de transparence et esprit de responsabilité, mais aussi parce qu'en mesurant les effets de leur activité sur la société elles peuvent mieux les gérer. Ces entreprises sont soumises à des pressions moins fortes de la part des gouvernements et des investisseurs locaux que celles des pays occidentaux. Certaines, à l'instar des entreprises des pays occidentaux, se plaignent même de ne pas recevoir de commentaires en retour de la part des associations civiles de leur propre pays. L'absence de pression de la part des gouvernements des pays en développement profite aussi aux filiales des sociétés transnationales, qui rendent rarement compte des activités qu'elles entreprennent au niveau local et des effets de ces activités sur les communautés locales. Les seules pressions extérieures viennent essentiellement des autorités boursières d'Europe et d'Amérique du Nord et des fonds socialement responsables<sup>47</sup>.

Les rapports d'information sociale diffèrent énormément du point de vue du contenu et de la qualité. Certains sont de simples outils de relations publiques, d'autres sont des documents complexes attestant d'un souci réel de prendre en compte les aspects sociétaux dans l'activité quotidienne de l'entreprise<sup>48</sup>. Une évaluation récente portant sur 100 rapports présentés par des entreprises de différentes régions du monde a montré que, même si le nombre moyen de pages a augmenté de 45 %, la qualité ne s'est pas améliorée depuis 2000<sup>49</sup>. Le contenu des rapports d'information sociale s'analyse généralement en termes économiques, environnementaux et sociaux. Les informations économiques portent sur les salaires et les prestations, la productivité, la création d'emplois, l'externalisation, la recherche-développement, l'investissement dans la formation et les autres formes de valorisation du capital humain, autant de facteurs qui peuvent être quantifiés. Parmi les questions environnementales figurent les effets des procédés de fabrication, des produits et des services sur la qualité de l'air, les sols, la diversité biologique et la santé. Les rapports portant sur des questions d'environnement, qui reposent sur un certain nombre de critères reconnus, comme les indicateurs d'efficacité du Groupe de travail, sont généralement de meilleure qualité que les rapports relatifs aux aspects sociaux.

Les questions sociales abordées sont généralement la santé et la sécurité sur le lieu de travail, la satisfaction des salariés et les programmes philanthropiques de l'entreprise, ainsi que le respect des droits du travailleur et des droits de l'homme, la diversité de la main-d'œuvre et les relations avec les fournisseurs. L'information sociale, souvent axée sur le fonctionnement interne de l'entreprise, met plus l'accent sur les salariés, leur santé et leur sécurité et les enquêtes auprès du personnel que sur la communauté locale et les aspects sociétaux au sens large<sup>50</sup>. En ce qui concerne les questions sociales

---

<sup>47</sup> SustainAbility/PNUE, «Trust Us: The Global Reporters – 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting», 2002.

<sup>48</sup> Un certain nombre d'évaluations portant sur des rapports d'information sociale ont été conduites par KPMG, PNUE/SustainAbility, ACCA, PricewaterhouseCoopers et d'autres. Voir la bibliographie.

<sup>49</sup> SustainAbility/PNUE, «Trust Us: The Global Reporters – 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting», 2002.

<sup>50</sup> D'après l'étude menée par KPMG, les rapports des 250 premières entreprises mondiales traitent des questions sociales suivantes: participation à la vie de la communauté (97 %); santé et sécurité (91 %); égalité des chances/diversité de la main-d'œuvre (88 %); satisfaction des salariés (67 %); droits de l'homme (55 %); relations avec les fournisseurs (39 %); travail des enfants (36 %); liberté d'association (27 %); commerce équitable/développement international (18 %); corruption (15 %).

pour lesquelles il est difficile de définir des critères quantifiables, les informations restent rares et qualitatives. Par exemple, seuls quelques rapports touchent aux droits de l'homme, aux relations avec les fournisseurs, au travail des enfants, à la liberté d'association, aux négociations collectives, aux pratiques commerciales loyales, aux horaires de travail, à l'embauche de nationaux, au poids de la fiscalité et au pays d'imposition ou encore au financement des régimes de pension. À condition de ne pas nuire à la compétitivité de l'entreprise, la divulgation de ces informations serait très utile pour les salariés, les consommateurs, les gouvernements des pays hôtes et les investisseurs animés de sentiments sociaux.

Certaines entreprises fournissent des indications sur leur dialogue avec les parties prenantes, le plus souvent en intégrant à leur rapport les déclarations de celles-ci – parfois négatives mais généralement positives –, les résultats d'enquêtes auprès du personnel et des conclusions de tables rondes et autres réunions organisées dans le cadre communautaire<sup>51</sup>. Toutefois, la plupart semblent considérer ce dialogue comme une fin en soi, les rapports établissant rarement un lien entre la participation des parties prenantes et la prise de décisions au sein de l'entreprise.

Malgré l'absence de normes internationalement acceptées en la matière, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à soumettre leurs rapports à des certificateurs extérieurs. Un nombre important de rapports ont été vérifiés par une tierce partie en 2002, à savoir 29 % des rapports des 250 premières entreprises mondiales et 27 % des 100 premières. Dans 65 % des cas, la vérification a été faite par de grands cabinets d'expertise-comptable<sup>52</sup>.

### **La présentation volontaire d'informations: initiatives en cours**

Les initiatives destinées à évaluer les conséquences sociales de l'activité des entreprises se multiplient. Des consultants spécialisés offrent leurs services aux entreprises qui souhaitent communiquer en matière sociale. Pour se démarquer de la concurrence, ils ont tous recours à des méthodes différentes. Une multitude de programmes d'évaluation de la performance sociale ont été élaborés par des parties intéressées, des agences de notation et des organismes publiant des indices de développement durable, qui tous bombardent les entreprises de questionnaires. Selon une enquête menée récemment auprès d'entreprises européennes, bien que les professionnels des relations avec les investisseurs estiment pour plus de 80 % que la présentation de rapports RSE est un atout et pensent pour 75 % que cette pratique revêt un intérêt quelle que soit la tendance du marché boursier, la grande majorité reconnaît que la corvée des questionnaires pose un réel problème<sup>53</sup>. Les entreprises souhaiteraient que les informations qui leur sont demandées fassent l'objet d'une normalisation.

Quelques initiatives dues à des parties concernées, généralement des représentants du secteur privé, visent à mettre en place des cadres de référence et des indicateurs susceptibles de faciliter l'harmonisation des informations demandées. Si ces initiatives contribuent chacune à mieux définir certains domaines, leur diversité et leur champ d'application limité ne peuvent guère servir l'uniformisation de la présentation et du contenu des rapports. Parmi ces initiatives, on peut citer la Global Reporting Initiative (GRI), le projet relatif aux rapports de développement durable du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, l'initiative sur les rapports d'impact de Business in the Community (BITC) et la série AA1000 d'AccountAbility. L'objet du présent rapport étant d'examiner plus particulièrement les initiatives récentes mettant l'accent sur la thématique sociale, celles qui intéressent l'environnement n'y seront pas étudiées.

---

<sup>51</sup> KPMG, «International Survey of Corporate Sustainability Reporting», 2002.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Investors Relations Society, <http://www.ir-soc.org.uk>.

Les Lignes directrices de la GRI<sup>54</sup> énoncent des principes pour la rédaction des rapports, précisent le contenu de ces rapports et proposent des indicateurs, notamment 50 indicateurs de base dans les domaines environnemental, social et économique et 47 indicateurs supplémentaires. Les indicateurs de base sont considérés comme présentant un intérêt significatif pour la plupart des entreprises et des parties prenantes.

La GRI ayant tenu à associer le plus grand nombre possible de parties prenantes aux travaux d'élaboration des Lignes directrices, il a été difficile de limiter le nombre d'indicateurs. Tous les organes techniques ou directeurs de la GRI comprenaient des représentants des milieux d'affaires, de la société civile, des professionnels de la comptabilité et des relations du travail venus de différentes régions, même si peu de pays en développement étaient représentés.

Au vu du nombre et de la diversité des indicateurs, les entreprises se sont inquiétées du coût de l'élaboration d'un rapport conforme aux Lignes directrices<sup>55</sup>. La multiplicité des indicateurs apparaît aussi comme un obstacle à la lisibilité. La plupart des entreprises ont donc choisi d'utiliser les indicateurs qui leur paraissaient les plus pertinents. Un certain nombre d'indicateurs renvoient en fait à un simple exposé des politiques et des pratiques. Outre l'évident problème d'exhaustivité et de comparabilité que pose cette sélection des indicateurs, le fait que tous les indicateurs choisis n'aient pas un rapport clairement établi avec le développement durable ni même avec les résultats obtenus en ce domaine permet aux entreprises qui appliquent les Lignes directrices de produire des rapports qui, en fait, ne portent pas sur les effets de leurs activités sur la société. Certaines entreprises estiment en outre qu'elles risqueraient, en utilisant certains indicateurs, de révéler des informations sensibles. En réponse à ces critiques, la GRI indique que les Lignes directrices sont destinées à évoluer, en fonction des leçons tirées de l'expérience et des observations des parties intéressées, et que l'approche en est actuellement affinée par la mise au point de normes sectorielles. À ce jour, 290 entreprises se réfèrent aux Lignes directrices dans leur rapport, mais seules huit d'entre elles présentent un rapport «en conformité» avec les Lignes directrices<sup>56</sup>. La mention des Lignes directrices posent un autre problème, en ce sens que des utilisateurs pourraient être amenés abusivement à croire que les entreprises s'y conforment effectivement.

D'autres initiatives ont un champ d'application moins large et ne portent que sur tel ou tel aspect de la problématique sociale. Par exemple, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable<sup>57</sup>, organisation qui représente le monde des affaires, a mis en place le projet Sustainability Reporting, qui a conduit à la création d'un site Web qui se propose d'aider les

---

<sup>54</sup> <http://www.globalreporting.org/>.

<sup>55</sup> À titre de comparaison, une PME qui veut entrer en bourse en Allemagne doit dépenser au moins 100 000 dollars pour fournir les informations financières nécessaires, dont la plupart figurent déjà dans ses livres. Si elle devait recueillir de surcroît des informations non financières, le coût en serait prohibitif, notamment parce qu'il n'existe pas de méthode communément reconnue et qu'il lui appartiendrait de composer ses propres indicateurs.

<sup>56</sup> Les entreprises qui souhaitent déclarer que leur rapport est établi en conformité avec les Lignes directrices 2002 de la GRI doivent remplir cinq conditions:

1. Fournir des informations sur les éléments numérotés figurant aux sections 1 à 3 de la partie C;
2. Inclure un index du contenu GRI tel que spécifié à la section 4 de la partie C;
3. Renseigner chacun des indicateurs de base répertoriés à la section 5 de la partie C, soit en rendant compte de chaque indicateur, soit en expliquant la raison de l'omission de tout indicateur;
4. S'assurer que le rapport est conforme aux principes énoncés dans la partie B des Lignes directrices;
5. Inclure la déclaration suivante, signée par le conseil d'administration ou le président-directeur général:  
«Ce rapport a été établi en conformité avec les Lignes directrices 2002 de la GRI. Il fournit une présentation équilibrée et raisonnable de la performance économique, environnementale et sociale de notre organisation».

<sup>57</sup> <http://www.wbcsd.ch/templates/TemplateWBCSD4/layout.asp?MenuID=1>.

entreprises membres à compiler leurs rapports de développement durable. Les utilisateurs y trouvent des conseils sur la présentation des rapports, sur le contrôle et l'évaluation des données ainsi qu'un inventaire des meilleures pratiques – notamment triple bilan (triple bottom line), aspects éthiques, sociaux et environnementaux, santé et sécurité. Cet outil ne fournit cependant pas de cadre de référence. En informant l'utilisateur de la démarche adoptée seulement par un petit nombre d'entreprises et en ne prescrivant pas de méthode spécifique, il risque cependant d'aggraver le manque d'uniformité dont souffrent les rapports publiés.

La BITC est une organisation sans but lucratif sise au Royaume-Uni, qui compte quelque 700 membres, dont 75 des 100 entreprises composant le FTSE<sup>58</sup>. Son projet recommande un ensemble de 55 indicateurs de base qui permettent de mesurer les effets de l'activité de l'entreprise sur la société, une place importante étant faite aux informations présentant un intérêt significatif. Les indicateurs se répartissent en plusieurs ensembles – à savoir le marché, l'environnement, le lieu de travail, la communauté et les droits de l'homme. Ils s'accompagnent d'un référentiel permettant de déterminer si les pratiques commerciales de l'entreprise sont «responsables» et d'en rendre compte. La BITC souligne que, si cette méthode permet d'obtenir un tableau d'ensemble des activités et des résultats dans le domaine social, elle ne permet ni les comparaisons ni la sélection de valeurs de référence. Certains de ses indicateurs de base ont été critiqués par des entreprises qui les jugeaient peu pertinents pour leur domaine d'activité. À ce jour, seules 20 entreprises ayant leur siège au Royaume-Uni participent à cette initiative.

L'Institute of Social and Ethical Accountability (ou AccountAbility) est une organisation britannique<sup>59</sup> dont les membres sont des entreprises, des ONG, des écoles de commerce et des prestataires de services. L'Institut promeut les meilleures pratiques en matière de comptabilité sociale et éthique, d'audit et de présentation de rapports, et élabore des normes et des procédures d'accréditation. Le Cadre AA1000, créé en 1999 pour guider les entreprises qui souhaitent renforcer leur transparence et nouer de véritables relations avec les parties intéressées, est un outil de comptabilité sociale et éthique, d'audit et de présentation d'informations. Par la formation et le dialogue, les entreprises sont encouragées à se fixer des objectifs, à faire le point des progrès réalisés par rapport à ces objectifs, à évaluer leurs résultats et à les présenter, et à élaborer des mécanismes de retour d'information. Le Cadre, maintenant connu sous le nom de Série AA1000, a été élargi en 2002 pour inclure des modules spécialisés destinés aux professionnels, comme ceux consacrés à la certification. Toutefois, la Série AA1000 n'a pas été reconnue par les organismes de normalisation faisant autorité sur le plan international.

## **Les principaux problèmes rencontrés par les rédacteurs et les utilisateurs des rapports**

### **L'objectif des rapports**

Il y a deux catégories de rédacteurs de rapports. D'une part, ceux qui se fondent sur les directives internationales relatives à la responsabilité sociale des entreprises (voir la section ci-dessus) pour définir le contenu de leurs rapports ou sollicitent l'aide de commissaires aux comptes ou de consultants dont le souci est avant tout de faire de ces documents un outil de contrôle et de gestion. D'autre part, ceux qui sous-traitent la tâche à des consultants qui sont surtout des professionnels de la communication. Le nombre d'entreprises offrant des services d'élaboration de rapports est en augmentation.

---

<sup>58</sup> <http://www2.bitc.org.uk/index.html>.

<sup>59</sup> <http://www.accountability.org.uk/>.

La méthode utilisée pour produire un rapport social peut être révélatrice de la volonté de l'entreprise de faire de cet exercice un moyen de réfléchir à la nature de ses opérations et aux moyens de les rectifier en vue d'en améliorer les effets sur la société. Lorsqu'une entreprise souhaite modifier l'impact qu'elle a sur l'environnement et sur la société, elle doit analyser les effets actuels de son activité, se fixer des objectifs et mettre en place des systèmes de gestion qui prévoient des activités de suivi et de présentation d'informations, à l'instar de ce qu'elle fait déjà dans le domaine financier. Rendre compte aux acteurs extérieurs devrait non pas être une fin en soi mais simplement procéder du mode opératoire de l'entreprise. À l'heure actuelle, nombre de rapports d'information environnementale et sociale sont satisfaisants pour ce qui est de la rhétorique sur la responsabilité de l'entreprises envers la société et de son importance pour la viabilité des opérations mais très peu mettent en lumière les systèmes de gestion qui sont – ou devraient être – mis en place à l'appui de cet objectif, ni leur incidence sur la performance.

### **La comparabilité des rapports**

Le fond et la forme des rapports sociaux, qui varient de l'un à l'autre, sont définis par l'approche choisie par chaque entreprise et par l'idée qu'elle se fait des parties concernées et de leurs besoins. Nombre d'entreprises s'efforcent de fournir dans un même document toutes les informations que pourraient souhaiter y trouver l'ensemble des intéressés, ce qui conduit à une accumulation de renseignements divers qui ne permet pas toujours d'avoir une idée claire des valeurs de l'entreprise, de son attachement à ces valeurs et des effets de son activité sur la société. Il devient également difficile de comparer entre elles les performances des différentes entreprises.

Pour illustrer la diversité des présentations, nous avons comparé trois des derniers rapports sociaux publiés par deux compagnies pétrolières qui ont une longue expérience de la communication environnementale et par une banque qui a été distinguée par l'Association des comptables agréés pour la qualité de son rapport de développement durable. Les différences dans l'intitulé du rapport sont déjà une indication de la diversité des points de vue. Le nombre de pages, qui va de 34 à 102, met en lumière le dilemme auquel se heurtent les entreprises: faire un rapport exhaustif ou un rapport rapide et facile à lire. Les trois entreprises se fondent sur des indicateurs quantitatifs pour évaluer leurs résultats mais certaines fournissent en plus de longues explications, qui présentent certes l'avantage d'informer pleinement le lecteur mais aussi l'inconvénient de multiplier le nombre de pages qu'il doit absorber pour se forger une opinion sur les résultats globaux de l'entreprise.

La non-comparabilité des rapports fait que les investisseurs doivent se tourner de plus en plus vers des organismes de notation pour obtenir des valeurs de référence. Les informations demandées par ces organismes et la multiplication des questionnaires à remplir mobilisent une part croissante des ressources de l'entreprise.

### **Le support de présentation des rapports**

La plupart des rapports sociaux se présentent sous la forme de documents spécifiques, distincts des rapports financiers annuels, ce qui montre que les entreprises font une différence entre l'intérêt des investisseurs et celui des autres parties concernées, et entre les résultats financiers et les résultats socioenvironnementaux. La diffusion et le lectorat des rapports sociaux ne sont pas encore bien établis. Pour toucher le plus de personnes possible, de nombreuses entreprises mettent leurs rapports sur l'Internet au format pdf, afin que les lecteurs puissent le sauvegarder sous forme électronique et l'imprimer. Cette méthode, bien qu'excluant ceux qui n'ont pas accès à l'Internet, accroît le nombre de lecteurs potentiels tout en réduisant les coûts de distribution. De plus en plus, les informations paraissent uniquement sur l'Internet, ce qui présente l'avantage d'une mise à jour instantanée mais nuit à la comparabilité des données. En outre, les informations publiées ne peuvent pas toutes être vérifiées par des instances autorisées. Du point de vue du lecteur, l'affichage sur un site Web peut

rendre l'accès à l'information plus difficile et plus déroutant qu'un rapport classique, en particulier lorsque le site est imposant et comporte de nombreux niveaux. Dans l'édition 2003 de ses directives relatives à la publication d'informations sur l'investissement socialement responsable (Disclosure Guidelines on Socially-Responsible Investment)<sup>60</sup>, l'Association des assureurs britanniques préconise de publier toutes informations relatives aux questions sociales, environnementales et éthiques «dans le rapport annuel, et non séparément avec les comptes récapitulatifs ou sur un site Web consacré à la responsabilité sociale». Elle estime qu'il s'agit là d'une condition minimale qui ne constitue pas une charge superflue pour les entreprises.

### **L'importance relative des données**

Les rapports présentés par les entreprises doivent être complets et tenir compte de tous les aspects saillants de leurs activités. Traditionnellement, ils mettent l'accent sur les paramètres quantifiables que l'on trouve dans les états financiers. Or, l'évaluation des effets sociaux impose l'existence de divers paramètres qualitatifs. Le problème se pose surtout pour la communication d'informations sociales, car en ce qui concerne l'environnement on dispose maintenant d'indicateurs élaborés par différentes entités, dont le Groupe de travail.

L'établissement d'un seuil d'importance relative est rendu complexe par la diversité des indicateurs qualitatifs qui doivent être pris en compte pour l'élaboration d'un rapport social. En outre, la disparité des lectorats fait que les types d'informations demandées sont très nombreux. La plupart des directives précisent que l'entreprise doit préalablement définir les parties intéressées et nouer un dialogue avec elles afin de préciser quelles sont les informations importantes à leurs yeux. Ce dialogue peut avoir pour cadre l'activité quotidienne de l'entreprise, dont certains services sont déjà en contact, par exemple, avec les investisseurs, les clients et la communauté locale; mais il peut aussi être le fruit d'initiatives au plan international ou national, ou à l'échelon de la branche d'activité.

Soucieuse de répondre aux attentes de toutes les parties, l'entreprise en arrive à publier une masse indifférenciée d'informations qui rend difficile la lecture des rapports. Il vaudrait mieux répondre aux besoins spécifiques des différents groupes par d'autres voies de communication. Les rapports ne devraient contenir que les informations présentant un intérêt pour la plupart ou la totalité des parties prenantes. C'est pourquoi il importe de réfléchir à ce qu'est une information relativement significative ou essentielle au regard des nouvelles préoccupations sociales et écologiques des investisseurs et des besoins des parties intéressées. Mais il ne faut pas oublier les considérations de confidentialité. Tout comme en matière financière, la publication d'informations sociales ne doit pas conduire à la divulgation de renseignements qui pourraient nuire à la compétitivité de l'entreprise.

### **La vérification des informations**

Pour être crédible, l'information sociale ou environnementale doit faire l'objet d'une vérification. Comme pour la comptabilité financière, cette opération doit être confiée à des vérificateurs compétents et indépendants qui n'ont pas participé à l'établissement des rapports. La Norme internationale pour les engagements de vérification, établie par la Fédération internationale des experts-comptables, est applicable aux vérifications autres que financières, mais d'autres normes spécifiques doivent voir le jour pour la vérification des rapports sociaux. Comme il n'existe pas de normes internationalement reconnues en la matière, les méthodes de vérification sont définies au cas par cas. Quelques organisations, comme la Fédération des experts-comptables européens<sup>61</sup>, la Global Reporting Initiative et AccountAbility, s'efforcent de fournir des directives. Bien que, dans la majorité

---

<sup>60</sup> [http://www.ivis.co.uk/pages/gdsc7\\_1.PDF](http://www.ivis.co.uk/pages/gdsc7_1.PDF).

<sup>61</sup> FEE, «Discussion Paper Providing Assurance on Sustainability Reports», 2002. Voir: <http://www.fee.be/publications/main.htm>.

des cas, les états de vérification soient signés par un grand cabinet d'expertise-comptable, une bonne partie des rapports continue d'être vérifiée par des organismes de certification, des consultants ou des bureaux d'études.

Par souci de crédibilité, les entreprises ont de plus en plus recours à des vérificateurs. Cela étant, l'absence de normes de vérification des informations non financières reste un obstacle majeur. Une enquête menée en 2002<sup>62</sup> montre que le choix du vérificateur dépend du public ciblé. Les entreprises qui visent les actionnaires ont généralement recours à un grand cabinet d'expertise-comptable. Lorsque ce sont les parties intéressées que l'entreprise souhaite informer, elle se tourne vers des consultants spécialistes des questions environnementales et sociales, des ONG ou des «ténors» du développement durable. Le choix entre ces grands noms et les consultants spécialisés dépend de la volonté de l'entreprise de remettre en question l'efficacité de sa gestion et d'apprendre à la renforcer. Les vérificateurs traditionnels mettent l'accent sur l'exactitude et la fiabilité des données et incluent, peut-être en raison de leurs engagements professionnels, des clauses détaillées dégageant leur responsabilité, mais ils n'offrent pas les mêmes avantages didactiques que les consultants spécialisés. Leurs méthodes sont toutefois plus uniformes que celles des consultants et ils sont qualifiés pour évaluer les systèmes de contrôle interne.

Les vérificateurs doivent justifier d'une bonne connaissance des opérations commerciales comme des questions sociales et environnementales et jouir d'une véritable indépendance. Ils doivent procéder avec rigueur et dans la transparence et permettre ainsi à l'entreprise d'apprendre tout en étant crédible aux yeux des tiers. Ces exigences peuvent être remplies par des équipes interdisciplinaires. Il faudrait élaborer des directives applicables aux procédures de vérification extérieure et à l'élaboration des rapports en la matière.

## **Conclusion**

Les gouvernements et les décideurs doivent être à même d'évaluer l'effet social potentiel de l'activité d'une entreprise avant d'autoriser celle-ci à exercer, afin de s'assurer que le coût pour la société ne va pas être supérieur à l'avantage qu'elle peut en retirer. La première chose à faire est de déterminer de quelles informations ils ont besoin et de veiller à ce qu'ils les reçoivent de manière cohérente et régulière. Nous avons passé en revue les différentes forces qui poussent les entreprises à tenir compte de plus en plus des préoccupations sociales dans leur activité économique et à rendre compte de leurs résultats sur ce plan. Ces forces, qui ont des sources profondes, ont toutes les chances de perdurer. Nous avons ensuite examiné les modalités actuelles de présentation des rapports sociaux par les entreprises, ainsi que les principales initiatives prises par les parties intéressées et les milieux d'affaires pour définir un modèle approprié de présentation. Le système actuel d'information financière tient compte en premier lieu des événements économiques qui ont pour effet d'augmenter ou de diminuer la valeur de l'actif et du passif de l'entreprise, et ne prend pas en considération le fait que cette valeur est de plus en plus tributaire de facteurs relevant de la responsabilité sociale des entreprises. Malgré des améliorations, l'information sociale se heurte encore à des obstacles majeurs concernant la finalité des rapports, la comparabilité et le caractère significatif des données, le support de publication et la vérification des informations. Le présent document a montré que les initiatives des parties intéressées et des entreprises ont peu de chances d'apporter une solution à ces problèmes et de déboucher sur une harmonisation de l'information sociale.

---

<sup>62</sup> Environmental Resources Management (ERM), «Corporate social reporting survey», 2002. Voir: <http://www.erm.com/ERM/news.nsf/AllByID/8A88D6D0AA0451B880256C3900309CBD?OpenDocument>.

Pour obtenir des informations sociales fiables et comparables au niveau international, il faudrait parvenir à un consensus de tous les pays sur la présentation et le contenu des rapports en la matière. Il semble que des progrès restent encore à faire pour améliorer la comparabilité et la pertinence des informations présentées. En particulier, il pourrait être utile d'axer la réflexion sur les questions suivantes:

Les efforts que font actuellement les entreprises pour répondre aux nombreuses demandes gonflent le volume d'informations qu'elles fournissent et alourdissent les coûts y afférents sans pour autant répondre totalement aux besoins des parties intéressées. Faut-il poursuivre les travaux en vue de définir les éléments qualitatifs les mieux à même de refléter l'impact des politiques sociales de l'entreprise?

Faut-il continuer à travailler sur un cadre de présentation des rapports, aux fins notamment de l'harmonisation du contenu et de l'amélioration de la comparabilité des informations?

Dans l'affirmative, quel rôle le Groupe de travail peut-il jouer à cet égard?

## Bibliographie

- ActionAid (2003). «Unlimited companies: The developmental impacts of an investment agreement at the WTO», ActionAid, Londres. Voir: <http://www.actionaid.org/resources/pdfs/embargoed.pdf>.
- Bureau international du Travail (1998). «Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux du travail», BIT, Genève (Suisse). Voir: <http://www.ilo.org/public/french/standards/decl/declaration/text/index.htm>.
- \_\_\_\_\_ (2003). «La responsabilité sociale des entreprises et les normes internationales du travail: note d'information», BIT, Genève (Suisse).
- Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales (1986). «Code de conduite des Nations Unies pour les sociétés transnationales», Organisation des Nations Unies, New York.
- CNUCED (1999). «La responsabilité sociale des sociétés transnationales», Organisation des Nations Unies, Genève.
- \_\_\_\_\_ (2002). «Prescriptions en matière de transparence et de publication pour la gouvernance d'entreprise: Rapport du Groupe consultatif spécial d'experts sur les prescriptions en matière de publication pour la gouvernance d'entreprises», Organisation des Nations Unies, Genève. Voir: <http://r0.unctad-org/isar/>.
- Commission européenne (2001). «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises». *Livre vert*, Commission des Communautés européennes, Bruxelles. Voir: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2001/oct/socpolag/csr\\_communication.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2001/oct/socpolag/csr_communication.pdf).
- Département des affaires économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies (1974). «Effet des sociétés multinationales sur le développement et les relations internationales», Organisation des Nations Unies, New York.
- Fédération des experts-comptables européens (2002). «Discussion Paper Providing Assurance on Sustainability Reports», FEE, Bruxelles.
- Fox, T., Ward, H. et Howard, B. (2002). «Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study». Banque mondiale, Washington. Voir: [http://www.worldbank.org/privatesector/csr/doc/CSR\\_interior.pdf](http://www.worldbank.org/privatesector/csr/doc/CSR_interior.pdf).
- Global Reporting Initiative (2002). «Lignes directrices pour le reporting de développement durable», GRI, Boston. Voir: <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp>.
- Gray, R. (1999). «The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society». Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR), Dundee (Royaume-Uni). Voir: <http://www.gla.ac.uk/departments/accounting/csear/studentresources/index/html>.
- \_\_\_\_\_ (2000). «Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: A personal perspective», Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR), Dundee (Royaume-Uni).
- Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R. et Zadek, S. (1997). «Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures», Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR), Dundee (Royaume-Uni).
- Kiernan, M. (2003). «Making SRI mainstream», Financial Times Fund Management (FTfm), 3 mars 2003.

- KPMG (1997). «International Survey of Environmental Reporting 1996». EnTrust, the International Trust for Environmental Initiative, Malmö (Suède).
- \_\_\_\_\_ (1999). «International Survey of Environmental Reporting 1999». KPMG Environmental Consulting, De Meern (Pays-Bas).
- \_\_\_\_\_ (2002). «International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002». KPMG Global Sustainability Services, De Meern (Pays-Bas).
- Nally D. (2000). «Reinventing corporate reporting», PricewaterhouseCoopers. Voir: <http://www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublishings.nsf/DocID/68C877A15D2BF0508525692E00534393>.
- OCDE (1999a). «Corporate Responsibilities and the OECD Guidelines for MNEs». OCDE, Paris. Voir <http://www.oecd.org/EN/documents/0,,EN-documents-126-3-no-9-no-126,00.html>.
- \_\_\_\_\_ (1999b). «Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE». OCDE, Paris. Voir <http://www.oecd.org/EN/document/0,,EN-documents-28-nodirectorate-no-15-8293-28,00.html>.
- \_\_\_\_\_ (2000). «Les Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales». Révision 2000. OCDE, Paris. Voir <http://www.oecd.org/oecd/pages/home/displaygeneral/0,3380,EN-documents-93-3-no-15--no,00.html>.
- \_\_\_\_\_ (2001a). «Codes of Corporate Conduct: A Review of Their Contents». Document de travail sur l'investissement international n° 2001/6.
- \_\_\_\_\_ (2001b). «Making Codes of Corporate Conduct Work: Management Control Systems and Corporate Responsibility». OCDE, Paris. Voir <http://www.oecd.org/dataoecd/45/29/1922806.pdf>.
- Pearce, J. (2002). «Some contemporary issues in social accounting and audit». In *Social and Environmental Accounting*, vol. 22, n° 1, Centre for Social and Environmental Accounting Research, Glasgow (Royaume-Uni).
- PricewaterhouseCoopers (2002). «2002 Sustainability Survey Report». Voir <http://www.pwcglobal.com/Extweb/ncsurves.nsf/docid/2567823C542ED55285256C86003921C4>.
- Social Investment Fund Industry Research Program (2001). «2001 report on socially responsible investing trend in the United States». Social Investment Forum Foundation et Social Investment Forum. Voir <http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/2001-Trends.htm>.
- SustainAbility/International Finance Corporation/Ethos Institute (2002). «Developing value: The business case for sustainability in emerging markets». SustainAbility Ltd, Londres.
- SustainAbility/PNUE (2002). «Trust Us: The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting». SustainAbility Ltd, Londres.
- SustainAbility/PNUE/Business Case (2001). «Buried Treasure: Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability». SustainAbility Ltd, Londres.
- Utting, P. et Jenkins, R. (2002). «Voluntary Approaches to Corporate Responsibility». NGLS/UNRISD Development Dossier. Service de liaison avec les organisations non gouvernementales, Organisation des Nations Unies, Genève.
- Ward, H. (2003). «Legal Issues in Corporate Citizenship». For Globalt Ansvar – Swedish Partnership for Global Responsibility, International Institute for Environment and Development, Londres.
- Webley, S. et More, E. (2003). «Does Business Ethics Pay? Ethics and Financial Performance». Institute of Business Ethics, Londres.

## **Additif au rapport du secrétariat de la CNUCED**

### **Appendice 1: Exemples de définitions de la responsabilité sociale des entreprises**

La définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a connu de profondes modifications au fil des années, et elle continue d'évoluer au rythme de l'évolution de la société et de ses aspirations. Il n'existe pas de définition universellement acceptée de la notion, pas plus qu'il n'y a d'identité de vues quant aux différentes questions qu'elle recouvre. Il est généralement admis que la RSE ne participe ni de la philanthropie ni du strict respect de la loi. Le dénominateur commun de la plupart des définitions est que la RSE est un concept en vertu duquel l'entreprise prend en compte les préoccupations sociales et écologiques dans ses politiques et activités commerciales ou industrielles afin d'améliorer l'impact que celles-ci peuvent avoir sur la société. On trouvera ci-après quelques définitions de la RSE:

#### **Organisations du secteur privé**

##### *Business for Social Responsibility (BSR)*

«La RSE implique pour l'entreprise de se comporter d'une manière qui à tout le moins réponde aux attentes que la société nourrit vis-à-vis de l'entreprise sur les plans éthique, juridique, commercial et civil. Pour les grandes sociétés, la RSE est bien plus qu'une panoplie de pratiques ou de gestes occasionnels, ou encore d'initiatives motivées par des considérations de marché ou de relations publiques ou par d'autres avantages potentiels de caractère commercial. Elle apparaît au contraire comme un ensemble de politiques, pratiques et programmes qui sont intégrés dans la démarche de l'entreprise, et de processus de décision qui sont encouragés par la direction générale.»

##### *Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCDS)*

«La responsabilité sociale doit engager l'entreprise à avoir en permanence un comportement éthique et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des salariés et de leurs familles aussi bien que celle de la communauté locale et de la société dans son ensemble.»

##### *International Business Leaders Forum (IBLF)*

«La responsabilité sociale qui incombe à l'entreprise renvoie à des pratiques ouvertes et transparentes qui reposent sur des valeurs éthiques et le respect des salariés, des collectivités et de l'environnement. Sa finalité est d'apporter un avantage durable à la société dans son ensemble aussi bien qu'aux actionnaires.»

##### *Chambre de commerce internationale (CCI)*

«Il s'agit de l'engagement volontaire de l'entreprise à conduire ses activités de manière responsable.»

##### *Empresa*

La RSE «recouvre généralement un processus de décision attaché aux valeurs éthiques, à l'application des prescriptions juridiques et au respect des personnes, des collectivités et de l'environnement».

## Organisations internationales

### *Organisation des Nations Unies*

L'Organisation des Nations Unies s'abstient d'ajouter aux nombreuses définitions qui existent déjà, mais élargit le concept en introduisant l'expression «l'entreprise, citoyenne du monde», qui recouvre à la fois les droits et les responsabilités des sociétés transnationales dans le contexte international. Ces sociétés peuvent en effet faire preuve d'un «bon civisme d'entreprise» en «embrassant et en mettant en application», dans leurs pratiques commerciales propres comme dans leur soutien à des politiques publiques appropriées, un certain nombre de valeurs et de principes universellement reconnus dans les domaines des droits de l'homme, des conditions de travail et de la protection de l'environnement.

### *Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD)*

L'UNRISD tente de préciser la définition en citant un certain nombre d'universitaires: «... c'est de la part de l'entreprise un comportement éthique vis-à-vis de la société. Il s'agit pour la direction d'agir de façon responsable dans ses relations, non pas seulement avec les actionnaires<sup>1</sup>, mais aussi avec les autres parties prenantes qui ont un intérêt légitime dans l'activité de l'entreprise.». Le concept peut aussi recouvrir des valeurs touchant à la protection de l'environnement. Bien que souvent utilisée au sens large, la notion de responsabilité, à strictement parler, se limite aux domaines de l'éthique et des principes et ne ressortit pas à celui des actions ou des résultats concrets. Aussi le concept de performance sociale des entreprises revêt-il un très grand intérêt, en renvoyant non seulement à des principes motivants mais aussi à des processus (tels que l'adaptation des systèmes et des techniques de management), de même qu'à des résultats ou des impacts observables sur les parties prenantes<sup>2</sup>.

### *Banque mondiale*

«C'est l'engagement de l'entreprise à apporter son concours au développement économique durable, et à œuvrer avec ses salariés, leur famille, la communauté locale et la société au sens large à l'amélioration de la qualité de la vie, selon une démarche qui soit favorable aussi bien à la marche de l'entreprise qu'au développement.»

### *Forum économique mondial*

«La citoyenneté d'entreprise peut se définir comme la contribution que l'entreprise apporte à la société au travers de son activité propre, de son investissement social et de ses programmes philanthropiques, ainsi que de sa participation à la vie publique. Son impact à cet égard est déterminé par la façon dont l'entreprise gère ses relations dans les sphères économique, sociale et environnementale, ainsi que ses rapports avec les différentes parties prenantes – actionnaires, salariés, clients, partenaires commerciaux, pouvoirs publics et collectivités en particulier.»

### *Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)*

«La responsabilité d'entreprise suppose la recherche d'une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. Les éléments fondamentaux de la responsabilité de l'entreprise touchent à l'activité commerciale proprement dite.»

---

<sup>1</sup> Schmidheiny, S.R. Chase et DeSimone, L. (1997). *Signals of Change: Business Progress towards Sustainable Development*, Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), Genève, 1997.

<sup>2</sup> Hopkins, M. (1997). Defining indicators to assess socially responsible enterprises, *Futures*, 29:7, p. 581 à 603.

## Organisations de la société civile

### *Center for Corporate Citizenship (Boston College)*

«Le civisme d'entreprise renvoie à la façon dont l'entreprise tient compte des valeurs sociales fondamentales dans ses pratiques, opérations et politiques quotidiennes. L'entreprise qui fait preuve de ce civisme sait que son propre succès est intimement lié à la santé et au bien-être de la société. Elle prend donc en considération son impact sur l'ensemble des parties prenantes – salariés, clients, collectivités et fournisseurs – et sur l'environnement naturel.»

### *Taskforce on the Churches and Corporate Responsibility (TCCR)*

L'entreprise socialement responsable est celle «qui voit l'intérêt à faire en sorte que les gens soient traités correctement, qu'ils reçoivent une rémunération juste et équitable et qu'ils travaillent dans des conditions de sécurité». Elle doit «assumer ses responsabilités avec sérieux et s'attacher à définir, manifester et respecter un comportement socialement responsable».

### *National Policy Association*

«La responsabilité sociale n'est pas seulement une affaire de déontologie et de pratiques comptables; elle concerne aussi la façon dont l'entreprise agit à l'égard des parties prenantes comme des actionnaires.»

### *Amnesty International*

«Les acteurs économiques – qu'il s'agisse des sociétés commerciales ou des institutions financières internationales – sont comptables de l'impact de leurs activités sur les droits de l'homme». Amnesty International considère qu'il est de la responsabilité de l'entreprise de «tenir compte de l'impact sur les droits de l'homme de tous les aspects de son activité, d'empêcher les violations de ces droits dans sa sphère d'influence comme dans le cadre de sa propre activité, et de mettre son influence légitime au service de la promotion des droits de l'homme dans tous les pays où elle est présente».

## **Appendice 2: Exemples d'initiatives internationales majeures en matière de RSE**

*ONU – Ensemble de principes et de règles équitables convenus au niveau multilatéral pour le contrôle des pratiques commerciales restrictives.* Cet ensemble de principes, adopté en 1980 par l'Assemblée générale des Nations Unies, a notamment pour objectif de protéger et de promouvoir le bien-être social, et en particulier l'intérêt du consommateur dans les pays développés et dans les pays en développement, ainsi que d'accroître au maximum les avantages du commerce international en faveur des pays en développement. Le chapitre consacré aux «Principes et règles conçus à l'intention des entreprises, y compris des sociétés transnationales» souligne combien il importe pour l'entreprise de se conformer à la législation sur la concurrence, et demande aux entreprises de divulguer toutes informations relatives à des dispositions restrictives et de s'abstenir de pratiques commerciales restrictives et d'abus de position dominante.

*ONU – Sous-Commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme, projet de normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises<sup>3</sup>.* Ces droits sont les suivants: égalité des chances, traitement non discriminatoire, sécurité de la personne, droits des travailleurs, respect de la souveraineté nationale et des droits de l'homme, protection du consommateur et protection de l'environnement. Le projet de normes s'accompagne de dispositions générales devant régir leur mise en œuvre; ces dispositions portent sur l'adoption, la diffusion et l'application de règles de fonctionnement internes conformément aux Responsabilités

---

<sup>3</sup> <http://www1.umn.edu/humanrts/links/NormsApril2003.html>.

en matière de droits de l'homme; l'incorporation des Responsabilités dans les contrats avec des partenaires commerciaux; l'évaluation périodique par l'entreprise de l'impact de ses activités sur les droits de l'homme; la fourniture d'une réparation aux personnes affectées défavorablement du fait des échecs à se conformer aux Responsabilités; et le contrôle périodique par des mécanismes nationaux et internationaux, gouvernementaux et/ou non gouvernementaux de l'application des Responsabilités. Le projet sera examiné en juillet-août 2003.

*Organisation internationale du Travail – Principes à l'intention des entreprises multinationales.* L'organe délibérant tripartite de l'OIT, où sont représentés les gouvernements, les organisations de salariés et les organisations d'employeurs, a adopté une Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale<sup>4</sup>, qui vise à établir des normes en matière d'emploi à l'intention des entreprises. La Déclaration touche à des questions telles que le traitement non discriminatoire, la sécurité d'emploi, la formation, les salaires, les prestations et les conditions de travail, la santé et la sécurité, la liberté syndicale et le droit d'organisation. Elle engage également les employeurs à respecter certains accords internationaux dans le domaine des droits de l'homme, et s'adresse aux travailleurs, aux syndicats, aux pouvoirs publics et aux milieux d'affaires. Tous les trois ans, l'OIT conduit une enquête de suivi de la Déclaration à l'échelon national. Cette procédure d'enquête suscite certaines critiques: méthodologie mal conçue, analyse ne comportant pas de données statistiques susceptibles de permettre la comparaison des tendances sur la durée, et rapport semblant gommer les divergences d'opinions entre mandants au sujet de l'application de la Déclaration dans les différents pays. L'OIT s'emploie actuellement à surmonter ces difficultés en introduisant d'autres questionnaires plus complets à l'intention des sociétés transnationales et de la Fédération syndicale mondiale, et en réduisant la fréquence de l'exercice afin de permettre des travaux plus approfondis dans les différents pays.

*OCDE – Principes de gouvernement d'entreprise.* L'OCDE joue un rôle de premier plan dans la promotion du gouvernement d'entreprise. En 1999, l'Organisation a élaboré un ensemble révisé de principes de gouvernement d'entreprise reconnus sur le plan international<sup>5</sup>, qui introduit la notion de responsabilité de l'entreprise à l'égard des parties prenantes et des actionnaires. Les Principes ne sont pas contraignants.

*OCDE – Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales.* En 1976, les pays de l'OCDE ont adopté un ensemble de Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales<sup>6</sup>, qui a été révisé plus récemment en 2000 et auquel 36 pays ont souscrit<sup>7</sup>. Il s'agit de l'ensemble le plus complet de principes directeurs approuvé au plan multinational, et qui couvre les domaines suivants: publication d'informations, emploi et relations professionnelles, environnement, lutte contre la corruption, intérêts des consommateurs, science et technologie, concurrence et fiscalité. Cet instrument s'accompagne d'une procédure de mise en œuvre, prévoyant dans chacun des pays adhérents un point de contact qui intervient dans la présentation des plaintes et le règlement des différends entre les entreprises et d'autres parties. Toutefois, on reproche souvent à cet instrument de manquer de clarté quant aux dispositions de mise en œuvre et de ne pas préciser suffisamment qui peut introduire une plainte et selon quelle procédure. D'autres initiatives apparentées sont en cours dans le cadre de

---

<sup>4</sup> <http://www.ilo.org/public/french/employment/multi/index.htm>.

<sup>5</sup> <http://www.oecd.org/pdf/M00008000/M00008299.pdf>.

<sup>6</sup> OCDE, «La Déclaration et les décisions de l'OCDE concernant l'investissement international et les entreprises multinationales: textes de base», 2000.

<sup>7</sup> Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chili, République de Corée, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Islande, Irlande, Italie, Japon, Lituanie, Luxembourg, Mexique, Nouvelle-Zélande, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse et Turquie.

l'OCDE, notamment la Convention sur la lutte contre la corruption et les Lignes directrices régissant la protection des consommateurs dans le contexte du commerce électronique.

*ONU – Pacte mondial.* Initiative du Secrétaire général des Nations Unies, M. Kofi Annan, le Pacte mondial entend favoriser le développement en demandant aux entreprises de respecter dans leurs activités commerciales<sup>8</sup> neuf principes touchant la protection de l'environnement, les droits de l'homme et les normes de travail. Ces principes s'inspirent de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des Principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT, et des Principes de Rio sur l'environnement et le développement. Le Pacte associe un réseau d'institutions des Nations Unies, d'entreprises, d'associations professionnelles et d'organisations de la société civile. Les entreprises sont invitées à respecter et à mettre en œuvre les principes, fournir des rapports de bonnes pratiques au regard des principes, et participer avec les institutions des Nations Unies et les organisations de la société civile à des projets dans les pays en développement. Depuis janvier 2003, les 700 entreprises participantes ont eu à indiquer dans leurs rapports annuels ce qu'elles avaient fait au regard de chacun des neuf principes. C'est toutefois aux entreprises qu'il appartient de décider des modalités de communication des informations demandées.

*Union européenne – Forum plurilatéral sur la RSE.* Depuis le milieu des années 90, le Parlement européen a demandé à plusieurs reprises que des codes de conduite soient élaborés à l'intention des multinationales européennes opérant dans les pays en développement. À la suite du Sommet du Conseil européen tenu à Lisbonne en 2000, la Commission européenne a publié un *Livre vert* en 2001, qui a amorcé le débat sur le concept de RSE et qui s'est efforcé de définir les moyens de construire un partenariat permettant d'élaborer un Cadre européen pour la promotion de la RSE<sup>9</sup>. La Communication de la Commission publiée en juillet 2002<sup>10</sup> a jeté les bases d'une stratégie européenne de promotion de la RSE. Cette stratégie recommande «une approche équilibrée et exhaustive de la RSE, englobant les aspects économiques, sociaux et environnementaux ainsi que les intérêts des consommateurs». L'intention de la Commission est d'axer la mise en œuvre de la stratégie non seulement sur l'Europe mais aussi sur les pays en développement. Au lendemain de cette Communication, le Forum plurilatéral sur la RSE a été créé le 16 octobre 2002 et il siègera jusqu'à la mi-2004<sup>11</sup>. Il devra notamment soumettre à la Commission un rapport consignait les résultats de ses travaux et contenant des recommandations en vue de mesures complémentaires. L'intérêt porté par le Parlement à la RSE et la stratégie conçue par la Commission peuvent avoir valeur d'exemples pour les pays européens. Il est probable que le nombre de dispositifs ira en augmentant au plan national, à l'instar du système belge d'attribution d'un label social, et qu'il en sera de même des prescriptions en matière de communication des informations sociales.

### Appendice 3: Exemples de rapports

Pour illustrer la diversité des formes que présentent les rapports, nous avons pris comme exemples les trois plus récents rapports sociaux publiés par Shell, British Petroleum (BP) et la Co-operative Bank. Les deux premiers rapports ont été retenus parce que les sociétés pétrolières ont été parmi les entreprises pionnières pour la publication de rapports environnementaux et sociaux, et parce qu'elles ont de ce fait une longue expérience dans ce domaine. Leurs rapports, classés au demeurant parmi les meilleurs par plusieurs enquêtes<sup>12</sup>, illustrent la diversité des formes que l'on peut

---

<sup>8</sup> <http://www.unglobalcompact.org/Portal/>.

<sup>9</sup> Commission européenne, «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises», 2001.

<sup>10</sup> Commission européenne, «Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development», 2002.

<sup>11</sup> <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/forum.htm>.

<sup>12</sup> Shell a été classée au deuxième rang pour la qualité de ses rapports de développement durable par l'ACCA et sixième par SustainAbility en 2002. Dans la seconde étude, BP est en septième position.

trouver dans le même secteur d'activité. La troisième entreprise a été sélectionnée parce qu'elle permet une comparaison entre deux secteurs différents, et parce que son rapport a été jugé d'une qualité équivalente à celle des deux autres dans les mêmes enquêtes.

Le «Rapport Shell 2002» présente la structure suivante:

<b>Sections</b>	<b>Nombre de pages (sur un total de 51)</b>
Table des matières et liens vers d'autres sources d'information	1
Introduction	1
Message du Président exposant la vocation de l'entreprise en matière de développement durable	1
Résumé du bilan économique, environnemental et social de l'année écoulée, accompagné d'un exposé des principaux résultats obtenus et problèmes rencontrés	2
«About Shell» (Mieux connaître Shell): exposé de la stratégie et des valeurs de l'entreprise, description des mécanismes de gestion mis en place pour intégrer les problèmes de développement durable aux activités, description de ce qu'est la gouvernance dans l'entreprise, et précisions sur les indicateurs et la vérification externe	6
Déclaration de l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement sur sa vision du «défi GPL», accompagné des mesures prises par Shell pour répondre à ce défi	4
Exposé du bilan économique, environnemental et social de l'entreprise à l'aide des indicateurs de performance de base en vigueur chez Shell	26
Section consacrée à la vérification, avec un message des commissaires aux comptes (KPMG et PricewaterhouseCoopers) et leur rapport	1
Bases du rapport	1
Tableau donnant les résultats chiffrés de l'entreprise sur les plans économique, environnemental et social pour la période de six ans	3
Shell et sa Charte des principes	1
Contacts et bibliographie	1

Chez British Petroleum, le rapport intitulé «Environmental and Social Review 2002» commence par expliquer ce que recouvre le bilan environnemental et social. Il est structuré comme suit:

<b>Sections</b>	<b>Nombres de pages (sur un total de 34)</b>
Table des matières et exposé des principes et formes de publication chez BP	1
Déclaration du PDG du Groupe, qui rapproche le bilan financier des résultats environnementaux et sociaux, met en lumière les succès majeurs de l'entreprise et trace les grandes lignes du rapport	1
Examen de l'année écoulée, axé sur les réalisations phares et les principales difficultés rencontrées	4

<b>Sections</b>	<b>Nombres de pages (sur un total de 34)</b>
Politiques de l'entreprise (déontologie, salariés, relations avec les parties prenantes, et santé et sécurité)	4
Ce que BP a apporté à la société	4
Description des problèmes majeurs auxquels l'entreprise a dû faire face dans le monde	6
Sélection d'informations publiées dans des rapports locaux	6
Exposé des résultats (sécurité, environnement, déontologie, salariés et questions sociales en particulier)	4
Rapport de vérification, Ernst & Young	2
Site Web de l'entreprise, où l'on trouve un complément d'information sur la performance de l'entreprise	1
Détails des contacts	1

Le «Partnership Report 2002» de la Co-operative Bank présente la structure ci-après:

<b>Sections</b>	<b>Nombre de pages (sur un total de 102)</b>
Liste des distinctions et lettres de félicitations reçues par l'entreprise en 2002 pour son action en matière sociale, éthique et environnementale	1
Table des matières	1
Déclaration du PDG	6
Analyse des résultats, avec notamment des données sur les avantages apportés, la responsabilité sociale et la responsabilité environnementale sur des périodes de 2 à 6 ans selon l'indicateur utilisé	3
Antécédents et historique de «l'approche de partenariat»	6
Description des parties prenantes de l'entreprise, de leurs priorités et des critères de résultat utilisés	2
Guide des logos et des indicateurs utilisés dans le rapport	5
Bilan des avantages apportés	18
Bilan de l'action sociale	19
Bilan de l'action écologique	19
Campagnes auxquelles l'entreprise participe	6
Rapport du vérificateur («comportement éthique, etc...»); évaluation des avantages apportés par «Tomorrow's Enterprise», évaluation de l'action sociale par «Business in the Community», et évaluation de l'action écologique par «The Natural Step UK»)	5
Liste des distinctions et lettres de félicitations reçues par l'entreprise en janvier-avril 2003 pour son action en matière sociale, éthique et environnementale	1

## Appendice 4: Complément d'information sur l'état actuel de la publication de rapports de développement durable

### Tendances

Les enquêtes conduites par de grands cabinets d'expertise-comptable ou cabinets de consultants montrent une augmentation du nombre des entreprises qui adoptent dans leurs rapports la démarche du triple bilan, l'environnement y occupant une place encore sensiblement plus importante que les autres thématiques du développement durable. L'enquête menée par KPMG auprès des 250 sociétés classées premières au palmarès des revenus (les GFT250)<sup>13</sup> indique que 45 % avaient consacré un rapport séparé au développement durable en 2002, contre 35 % en 1999. Dans l'étude des 100 premières sociétés (les Top 100) opérant dans 19 pays, les chiffres sont de 28 % et 24 %, respectivement.

Bien que la santé, la sécurité et l'environnement continuent d'occuper une place préminente dans les rapports des 250 premières sociétés (73 %), on constate que d'autres types de contenus font leur apparition, sous la forme notamment de rapports «triple bilan» (14 %), de rapports combinant les aspects environnementaux et sociaux (10 %) et de rapports sociaux accompagnant des rapports combinant les bilans sociaux et financiers (3 %). L'étude des 100 premières sociétés confirme cette tendance, et montre que ces entreprises accordent de plus en plus d'importance aux aspects économiques et sociaux dans leurs rapports sur la santé, la sécurité et l'environnement<sup>14</sup>. Parmi les thèmes sociaux de plus en plus souvent traités, on trouve notamment la participation à la vie communautaire, l'égalité des chances, la diversité de la main-d'œuvre, les droits de l'homme, les relations avec les fournisseurs, le travail des enfants, la liberté syndicale et le commerce équitable.

Les taux de publication tendent à être plus élevés dans les pays où sont implantées de grandes entreprises. On voit à travers les enquêtes que les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Japon se trouvent systématiquement parmi les cinq premiers pays pour le nombre de rapports de développement durable.

### Publication de rapports d'entreprise, par pays

	CorporateRegister.com	KPMG GFT250	KPMG Top 100
1	Royaume-Uni	États-Unis	Japon
2	Allemagne	Japon	Royaume-Uni
3	États-Unis	Allemagne	États-Unis
4	Japon	Royaume-Uni	Pays-Bas
5	Australie	France	Allemagne

Le classement de la quatrième colonne est d'un intérêt particulier parce que la comparaison est faite sur la base du même nombre d'entreprises dans chaque pays. L'enquête montre que c'est le Japon qui compte le plus grand nombre d'entreprises fournissant des rapports séparés.

### Taux de publication de rapports de développement durable, par pays

Japon	72 %
Royaume-Uni	49 %
États-Unis	36 %
Pays-Bas	35 %
Allemagne	32 %

Source: KPMG Top 100.

<sup>13</sup> Global Fortune Top 250.

<sup>14</sup> KPMG, «International Survey of Corporate Sustainability Reporting», 2002.

La publication de rapports de développement durable n'est plus l'apanage des seuls secteurs à fort impact écologique ni des seuls les pays occidentaux: des secteurs non industriels et d'autres régions du monde s'y mettent également. L'enquête menée par KPMG auprès des 250 premières entreprises mondiales montre que la plus forte progression du taux de publication est constatée dans les produits alimentaires et les boissons (+30 %), la communication et les médias (+21 %), les transports (+20 %) et les services publics (+18 %). Toutefois, l'ensemble des études montre que les produits chimiques et les produits de synthèse, la sylviculture et le papier, et le pétrole et le gaz restent parmi les secteurs qui génèrent le plus de rapports de développement durable.

#### Publication de rapports, par secteur

	CorporateRegister.com	KPMG GFT250	KPMG Top 100
1	Produits chimiques	Industries extractives	Services publics
2	Électricité	Sylviculture, pâte à papier et papier	Communication et médias
3	Pétrole et gaz	Produits chimiques et produits de synthèse	Produits chimiques et produits de synthèse
4	Transports	Transports	Sylviculture, pâte à papier et papier
5	Sylviculture et papier	Produits pharmaceutiques	Pétrole et gaz

#### Contenus des rapports

Toutes les études s'accordent à constater que la teneur et la qualité des rapports varient beaucoup de l'un à l'autre. Le contenu y est généralement analysé sous l'angle des résultats environnementaux, économiques et sociaux.

##### *Performance environnementale*

Les questions d'environnement couvrent l'impact des procédés de production, des produits et des services sur l'air, les sols, la biodiversité et la santé des individus.

##### *Performance économique*

Les aspects économiques traités dans les rapports sont les salaires et les prestations, la productivité, la création d'emplois, les dépenses d'externalisation, les investissements dans la recherche-développement et les investissements dans la formation et d'autres formes de valorisation du capital humain.

##### *Performance sociale*

En matière sociale, les questions traditionnellement abordées sont notamment la santé et la sécurité sur le lieu de travail, le degré de satisfaction des salariés, l'action philanthropique de l'entreprise, ainsi que d'autres questions un peu plus éloignées des préoccupations internes de l'entreprise telles que les droits des travailleurs et les droits de l'homme, la diversité de la main-d'œuvre et les relations avec les fournisseurs. On peut voir dans le tableau ci-après que les thèmes traditionnels demeurent privilégiés par rapport aux autres.

**Thèmes sociaux traités dans les rapports des 250 premières entreprises mondiales**

Thèmes	Pourcentage
Participation à la vie communautaire	97
Santé et sécurité	91
Égalité des chances/diversité de la main-d'œuvre	88
Satisfaction des salariés	67
Droits de l'homme	55
Relations avec les fournisseurs	39
Travail des enfants	36
Liberté syndicale	27
Commerce équitable/développement international	18
Corruption	15

Source: KPMG.

PricewaterhouseCoopers (PwC) constate que dans ce domaine les normes évoluent et que les instruments de mesure varient d'une région et d'un secteur à l'autre.

L'enquête menée par PwC auprès de 140 grandes sociétés ayant leur siège aux États-Unis<sup>15</sup> montre que ces entreprises déploient de gros efforts pour définir ce que la notion de développement durable signifie pour leur activité et pour traduire cette notion en termes mesurables. Dans l'ensemble, elles parviennent beaucoup mieux à mesurer concrètement leurs résultats économiques qu'à apprécier leurs progrès en matière sociale et environnementale<sup>16</sup>.

Après avoir conduit à l'échelle du monde une évaluation qualitative de 100 rapports portant sur le développement durable et la RSE, SustainAbility devait constater que, si le nombre moyen de pages de ces documents avait augmenté de 45 %, leur qualité ne s'était pas améliorée par rapport à ce qu'elle était en 2000<sup>17</sup>.

Les entreprises ont commencé à mettre au point des séries d'indicateurs sociaux afin de pouvoir mesurer leur performance sociale et se fixer des objectifs. Le tableau ci-dessous présente les cinq principaux indicateurs utilisés par les 250 premières entreprises mondiales. Là où la quantification est relativement difficile, les informations demeurent qualitatives.

**Les cinq principaux indicateurs de performance sociale**

Questions	Pourcentage
Fréquence des accidents ou des blessures	76
Dépenses en faveur de la communauté	48
Nombre de femmes dans l'ensemble du personnel ou à des postes de cadres	42
Diversité du personnel	27
Diversité des fournisseurs	12

Source: KPMG, GFT250.

<sup>15</sup> PricewaterhouseCoopers, «Sustainability Survey Report», 2002.

<sup>16</sup> PricewaterhouseCoopers, «Management Barometer Survey», septembre 2002.

<sup>17</sup> SustainAbility, «Trust Us», 2002.

### Autres aspects abordés

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rendre compte de leurs relations avec les parties prenantes – en faisant figurer dans leurs rapports les interventions de leurs représentants, les résultats des enquêtes auprès du personnel et les comptes rendus de groupes de travail et de forums organisés avec la communauté. Parmi les catégories d'acteurs à y trouver une place particulière, on trouve principalement les salariés, les clients, les actionnaires et la société/communauté. Les codes de conduite sont également mentionnés, tout comme les partenariats avec les ONG qui le sont presque aussi souvent (40 % des cas) que les partenariats avec d'autres entreprises (56 % des cas).

### Vérification

Malgré l'absence de normes de vérification internationalement reconnues, un nombre important de rapports sociaux et environnementaux ont été certifiés par une tierce partie en 2002 (29 et 27 %, respectivement, pour les 250 et les 100 premières entreprises mondiales). La vérification a été confiée à un grand cabinet de comptabilité dans 65 % des cas.

### Appendice 5: Sites Web utiles

	Organisation	Adresse électronique
1	Active Citizenship Network	<a href="http://www.activecitizenship.net">http://www.activecitizenship.net</a>
2	Les Amis de la Terre	<a href="http://www.foei.org">http://www.foei.org</a>
3	Amnesty International	<a href="http://www.amnesty.org">http://www.amnesty.org</a>
4	Business and Sustainable Development	<a href="http://www.bsdglobal.com/issues/reporting.asp">http://www.bsdglobal.com/issues/reporting.asp</a>
5	Business for Social Responsibility	<a href="http://www.bsr.org">http://www.bsr.org</a>
6	Business Impact	<a href="http://www.business-impact.org/bi2/front/index.cfm">http://www.business-impact.org/bi2/front/index.cfm</a>
7	Business in the Community	<a href="http://www.bitc.org.uk">http://www.bitc.org.uk</a>
8	California Global Corporate Accountability Project	<a href="http://www.nautilus.org/cap/index.html">http://www.nautilus.org/cap/index.html</a>
9	Calvert Group	<a href="http://www.calvert.com/sri.html">http://www.calvert.com/sri.html</a>
10	Caux Round Table	<a href="http://www.cauxroundtable.org">http://www.cauxroundtable.org</a>
11	Center for Corporate Citizenship at Boston College	<a href="http://www.bc.edu/centers/ccc/index.html">http://www.bc.edu/centers/ccc/index.html</a>
12	Center for Ethical Business Culture	<a href="http://www.cebcglobal.org">http://www.cebcglobal.org</a>
13	Centre for Innovation in Corporate Responsibility	<a href="http://www.cicr.net/">http://www.cicr.net/</a>
14	Centre for Science and Environment	<a href="http://www.cseindia.org/">http://www.cseindia.org/</a>
15	Centre for Social and Environmental Accounting Research	<a href="http://www.gla.ac.uk/departments/accounting/csear/">http://www.gla.ac.uk/departments/accounting/csear/</a>
16	Centre of Research on Multinational Corporations	<a href="http://www.somo.nl/index_eng.html">http://www.somo.nl/index_eng.html</a>
17	Clean Clothes Campaign	<a href="http://www.cleanclothes.org/">http://www.cleanclothes.org/</a>
18	Coalition for Environmentally Responsible Economies	<a href="http://www.ceres.org">http://www.ceres.org</a>
19	Conference Board	<a href="http://www.conference-board.org/knowledge/citizenship.cfm">http://www.conference-board.org/knowledge/citizenship.cfm</a>
20	Corporate Watch	<a href="http://www.corpwatch.org/">http://www.corpwatch.org/</a>
21	Covalence S.A.	<a href="http://www.covalence.ch/">http://www.covalence.ch/</a>
22	CSR Europe	<a href="http://www.csreurope.org">http://www.csreurope.org</a>
23	Domini Social Investments	<a href="http://www.domini.com">http://www.domini.com</a>

Partie I: Tendances et problèmes actuels

	<b>Organisation</b>	<b>Adresse électronique</b>
24	Dow Jones	<a href="http://www.sustainability-indexes.com">http://www.sustainability-indexes.com</a>
25	Ecumenical Council for Corporate Responsibility	<a href="http://www.eccr.org.uk/">http://www.eccr.org.uk/</a>
26	Empresa	<a href="http://www.empresa.org/english/">http://www.empresa.org/english/</a>
27	Ethical Investment Research Service	<a href="http://www.eiris.org">http://www.eiris.org</a>
28	Ethical Trading Initiative	<a href="http://www.ethicaltrade.org">http://www.ethicaltrade.org</a>
29	EU CSR website	<a href="http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/csr_index.htm">http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/csr_index.htm</a>
30	Fair Labour Association	<a href="http://www.fairlabor.org/">http://www.fairlabor.org/</a>
31	Fédérations des experts-comptables européens	<a href="http://www.fee.be/">http://www.fee.be/</a>
32	Forest Stewardship Council	<a href="http://www.fscus.org/">http://www.fscus.org/</a>
33	Forum des leaders du commerce international	<a href="http://www.pwblf.org">http://www.pwblf.org</a>
34	Forum économique mondial	<a href="http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content">http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content</a>
35	Forum plurilatéral européen sur la responsabilité sociale des entreprises	<a href="http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm">http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm</a>
36	Global Alliance for Workers and Communities	<a href="http://www.theglobalalliance.org/main.cfm">http://www.theglobalalliance.org/main.cfm</a>
37	Global Corporate Governance Forum	<a href="http://www.gcgf.org/">http://www.gcgf.org/</a>
38	Global Mining Initiative	<a href="http://www.icmm.com">http://www.icmm.com</a>
39	Global Reporting Initiative	<a href="http://www.globalreporting.org">http://www.globalreporting.org</a>
40	Global Responsibility International AB	<a href="http://www.global-responsibility.com">http://www.global-responsibility.com</a>
41	GoodCorporation	<a href="http://www.goodcorporation.com/en/">http://www.goodcorporation.com/en/</a>
42	Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social	<a href="http://www.unrisd.org/">http://www.unrisd.org/</a>
43	Institut international du développement durable	<a href="http://www.iisd.org/measure/default.htm">http://www.iisd.org/measure/default.htm</a>
44	Institute of Social and Ethical Accountability	<a href="http://www.accountability.org.uk/">http://www.accountability.org.uk/</a>
45	Interfaith Center on Corporate Responsibility	<a href="http://www.iccr.org/">http://www.iccr.org/</a>
46	International Institute for Environment and Development	<a href="http://www.iied.org/cred/index.html">http://www.iied.org/cred/index.html</a>
47	International Sustainability Indicators Network	<a href="http://www.sustainabilityindicators.org/">http://www.sustainabilityindicators.org/</a>
48	Investor Responsibility Research Center	<a href="http://www.irrc.org">http://www.irrc.org</a>
49	Keidanren Charter for Good Corporate Behavior	<a href="http://www.keidanren.or.jp">http://www.keidanren.or.jp</a>
50	Kenan Institute	<a href="http://www.kenaninstitute.unc.edu/Affiliates/KInWash/KIW_CSR/KIW_CSR.html">http://www.kenaninstitute.unc.edu/Affiliates/KInWash/KIW_CSR/KIW_CSR.html</a>
51	Marine Stewardship Council	<a href="http://www.msc.org/">http://www.msc.org/</a>
52	MHC International Limited	<a href="http://www.mhcinternational.com/">http://www.mhcinternational.com/</a>
53	Natural Heritage Institute	<a href="http://www.n-h-i.org/Contact/contact.html">http://www.n-h-i.org/Contact/contact.html</a>
54	Nautilus Institute for Security and Sustainability	<a href="http://www.nautilus.org/index.html">http://www.nautilus.org/index.html</a>
55	New Economics Foundation	<a href="http://www.neweconomics.org/default.asp">http://www.neweconomics.org/default.asp</a>
56	OCDE	<a href="http://www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-126-nodirectorate-no-no-no-28,00.html">http://www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-126-nodirectorate-no-no-no-28,00.html</a>
57	Oekom Research	<a href="http://www.oekom.de/ag/english/">http://www.oekom.de/ag/english/</a>

	<b>Organisation</b>	<b>Adresse électronique</b>
58	Organisation internationale du Travail	<a href="http://www.ilo.org">http://www.ilo.org</a>
59	Pacte mondial des Nations Unies	<a href="http://www.unglobalcompact.org/Portal">http://www.unglobalcompact.org/Portal</a>
60	Principes mondiaux de Sullivan concernant la responsabilité sociale des entreprises	<a href="http://globalsullivanprinciples.org/index.htm.htm">http://globalsullivanprinciples.org/index.htm.htm</a>
61	Social Accountability International	<a href="http://www.cepaa.org/AboutSAI/AboutSAI.htm">http://www.cepaa.org/AboutSAI/AboutSAI.htm</a>
62	Social Investment Forum	<a href="http://www.socialinvest.org">http://www.socialinvest.org</a>
63	Social Venture Network	<a href="http://www.svn.org">http://www.svn.org</a>
64	SocialFunds.com	<a href="http://www.socialfunds.com">http://www.socialfunds.com</a>
65	Stakeholder Alliance	<a href="http://www.stakeholderalliance.org/sunstds.html">http://www.stakeholderalliance.org/sunstds.html</a>
66	Stratos	<a href="http://www.stratos-sts.com/index.htm">http://www.stratos-sts.com/index.htm</a>
67	SustainAbility	<a href="http://www.sustainability.com">http://www.sustainability.com</a>
68	Taskforce on the Churches and Corporate Responsibility	<a href="http://www.web.net/~tccr/benchmarks/">http://www.web.net/~tccr/benchmarks/</a> <a href="http://www.web">http://www.web</a>
69	The Copenhagen Centre	<a href="http://www.copenhagencentre.org">http://www.copenhagencentre.org</a>
70	Transparency International	<a href="http://www.transparency.org/">http://www.transparency.org/</a>
71	Triple-P Performance Centre	<a href="http://www.triple-p.org">http://www.triple-p.org</a>
72	University of Victoria	<a href="http://web.uvic.ca/sci/">http://web.uvic.ca/sci/</a>
73	World Bank Corporate Social Responsibility Practice	<a href="http://www.worldbank.org/privatesector/csr/index.h">http://www.worldbank.org/privatesector/csr/index.h</a>
74	World Business Council for Sustainable Development	<a href="http://www.wbcsd.ch">http://www.wbcsd.ch</a>
75	World CSR	<a href="http://www.worldcsr.com/pages/">http://www.worldcsr.com/pages/</a>
76	Worldwide Responsible Apparel Production	<a href="http://www.wrapapparel.org/">http://www.wrapapparel.org/</a>

*Partie II*

***Actes de l'atelier CNUCED/ISAR sur  
la communication d'informations concernant  
l'impact des entreprises sur la société***



# **Compte rendu de l'atelier CNUCED/ISAR sur la communication d'informations concernant l'impact des entreprises sur la société**

*Genève, 2 octobre 2003*

## **Objectifs**

L'atelier avait deux principaux objectifs:

1. Mieux faire connaître aux membres de l'ISAR les tendances, initiatives et problèmes actuels dans le domaine de la communication d'informations sur la responsabilité sociale des entreprises;
2. Évaluer l'incidence de ces évolutions sur la confiance des investisseurs et ce qu'elles impliquent sur les plans de la comptabilité et de la publication.

Il s'agissait en particulier de susciter un débat sur les points suivants:

- Principales difficultés actuellement rencontrées par les auteurs et les utilisateurs des rapports sociaux d'entreprise;
- Type de travaux à mener pour déterminer les éléments susceptibles de refléter au mieux l'impact des politiques sociales de l'entreprise;
- Nécessité éventuelle de travaux complémentaires sur un modèle de présentation des rapports sociaux, notamment sous l'angle de l'harmonisation des contenus et de l'amélioration de la comparabilité des données; et
- Avantages d'une meilleure communication de l'information relative à l'impact social pour le développement durable et la croissance économique des pays en développement.

## **Intervenants et participants**

Ont pris la parole des représentants de haut niveau d'un large éventail d'organisations: centres de recherche, organisations internationales, organisations de la société civile d'Afrique et d'Asie, sociétés multinationales d'investissement, organisations syndicales, entreprises nationales et transnationales, initiatives en faveur de la communication d'informations en RSE et organisations internationales de la profession comptable.

Cinquante et un pays ont été représentés par 128 participants, ce qui signifie que 60 % des personnes présentes à la vingtième session de l'ISAR sont restées le quatrième jour. Le taux de présence a été constamment élevé durant toute la journée, ce qui atteste de l'intérêt porté par les membres de l'ISAR aux questions à l'examen.

## Principales questions débattues

Les principales questions débattues au cours de l'atelier ont été:

- Le rôle essentiel de la RSE dans le monde contemporain;
- Les effets de la RSE sur le développement et le rôle de la publication d'informations sociales dans le degré d'engagement des organisations privées et publiques;
- La comparaison des pratiques volontaires et des pratiques obligatoires en matière de RSE et l'influence de ces pratiques sur la qualité des rapports de RSE;
- Les faiblesses des pratiques et initiatives actuelles concernant la publication d'informations sociales sur les plans du nombre des rapports et des questions qui y sont traitées, et la nécessité d'une amélioration de la comparabilité et de la cohérence des informations communiquées;
- L'intérêt pour l'entreprise de contrôler l'intégration de ses stratégies en matière de RSE à tous les stades de son activité;
- Les difficultés encore rencontrées par les entreprises qui sont les plus avancées en matière de communication d'informations sociales; et
- Les mesures à prendre à l'avenir, notamment en ce qui concerne la mise au point d'un nouveau modèle de présentation des informations, en vue d'améliorer la comparabilité des données, prendre en compte les problèmes de développement et réduire le coût des rapports.

Le rôle de la RSE dans la société contemporaine a été discuté en premier lieu. Il a été dit que la RSE comble le vide laissé par l'érosion des valeurs morales, l'absence de réglementation dans de nombreux pays et le peu de reconnaissance du rôle politique joué par les entreprises, alors même que le chiffre d'affaires des 500 premières sociétés américaines classées par le magazine *Fortune* représente 25 % du PIB mondial. Les intervenants ont souligné que des considérations économiques incitent aujourd'hui les entreprises à adopter une attitude plus responsable à l'égard de la société. L'intégration des préoccupations sociales à l'activité de l'entreprise est de plus en plus souvent considérée comme une marque de bonne gestion, et à mesure qu'augmente le nombre de fonds d'investissement socialement responsables, les investisseurs sont de plus en plus poussés à s'intéresser aux entreprises qui affichent ce type de préoccupations.

Les participants ont examiné les considérations qui amènent l'entreprise à assumer sa part de responsabilité sociale et à informer de ce qu'elle fait à cet égard. Bien que cette démarche responsable soit voulue par les pays développés, il a été reconnu qu'elle est là pour perdurer et que les pays en développement ont de nombreux avantages à en attendre.

Les participants se sont en outre intéressés aux incidences de la RSE sur le développement et à la façon dont l'activité de l'entreprise agit sur la dimension structurelle du sous-développement. Dans les pays en développement, les pouvoirs publics comme la société civile doivent savoir que les STN et leurs chaînes logistiques peuvent avoir un impact sur les sols et la collectivité. La publication d'informations comparables au titre de la RSE favoriserait un engagement positif de la part des entreprises et les aiderait à mesurer leurs résultats sociaux. Des intervenants ont souligné que plus de transparence en ce qui concerne l'impact des entreprises sur les pays d'accueil améliorerait la gouvernance d'entreprise et réduirait la corruption tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

Les préoccupations générales exprimées au cours des débats ont concerné l'absence de contreponds au pouvoir des entreprises, le lobbying, l'investissement et les modèles de consommation peu soucieux du développement durable, et les doubles mesures. Des cas de manquements graves aux principes de RSE constatés dans certains pays ont été évoqués. Pour améliorer la communication d'informations sociales, des mesures ont été proposées, consistant notamment à:

- Retenir certains indicateurs de base et les faire vérifier par des évaluateurs indépendants;
- Prendre en compte les préoccupations des pays en développement, en particulier celles qui touchent au développement; et
- Établir de nouveaux liens entre pratiques volontaires et prescriptions législatives.

La question de l'opposition entre pratiques volontaires et dispositions contraignantes en matière de RSE a été débattue. S'il a été dit que l'entreprise ne voit pas toujours de raisons à être en faveur de la RSE, et que la voie législative est par conséquent nécessaire, il a été admis que le simple fait pour une personne d'obéir à la loi ne fait pas d'elle une bonne citoyenne et que la RSE est avant tout une affaire de bonne pratique. Il n'existe actuellement pas, a-t-on souligné, de cadre suffisamment achevé susceptible de servir de base aux législations nationales en matière de RSE. En ce qui concerne la publication de rapports, les pratiques actuelles sont souvent influencées par les organismes de notation et les consultants en gestion de la RSE, qui sont eux-mêmes sous l'emprise de l'attitude des entreprises vis-à-vis de la RSE, ce qui explique que les rapports laissent de côté nombre de thèmes importants. Les dispositions officielles adoptées par certains pays (Belgique, Danemark, France, Norvège, Pays-Bas et Royaume-Uni) dans le domaine de l'information sociale ont été évoquées.

La portée limitée des rapports de RSE a été mise en évidence par une intervenante du Bangladesh, pays où une seule entreprise a publié un rapport à ce jour. Elle a mentionné en particulier le peu d'intérêt des institutions financières pour le développement des pays d'accueil, où les prêts vont pour l'essentiel aux filiales des STN et non pas aux entreprises locales. La faible utilité des rapports actuellement publiés a également été évoquée sous l'angle de l'impact des entreprises sur le développement. Nombre d'entre elles produisent en effet des chiffres agrégés qui ne donnent aucune idée de l'impact de leurs filiales et de leurs chaînes logistiques dans tel ou tel pays. Le représentant d'Unilever a expliqué que, selon la méthodologie appliquée par son entreprise, les filiales rendent publiques l'information sociale propre à leurs pays d'accueil, tandis que le siège compile un rapport récapitulatif qui couvre l'ensemble des activités du groupe de par le monde.

L'un des participants a estimé que la RSE doit faire partie intégrante de la stratégie commerciale de l'entreprise et qu'elle doit inspirer tous les niveaux de l'activité. Cette position a été appuyée par le représentant d'investisseurs socialement responsables, qui a expliqué que le choix de ces derniers repose sur une évaluation non seulement des politiques de l'entreprise mais aussi de ses systèmes de gestion, du succès enregistré dans la mise en œuvre de ces politiques et de la qualité des rapports publiés sous ces trois angles. L'une des initiatives présentées prend également en compte les méthodes commerciales de l'entreprise dans l'évaluation du degré d'importance qu'elle accorde à la RSE.

Des représentants d'entreprises ont exposé les difficultés rencontrées dans la compilation des rapports, lesquelles concernent: le maintien d'un dialogue permanent avec les parties prenantes, le compromis à réaliser entre la nécessité de présenter une information utile pour tous les acteurs et la lisibilité du document, la cohérence à assurer aux données venant de différents pays (pour ce qui est par exemple des statistiques de l'emploi), la mesure des résultats de l'entreprise à l'aide de chiffres significatifs, et la création d'un état d'esprit approprié chez les cadres dans l'ensemble de l'entreprise. Il a été dit que l'établissement des rapports représente un coût prohibitif pour les petites entreprises,

comme le montre les estimations ci-après par rapport: GRI, 100 000 dollars; British American Tobacco, 500 000 livres; Shell, 3 millions de dollars; et la Co-operative Bank, 276 000 livres. Quant à ce qui se passerait si l'entreprise cessait de publier des rapports de RSE, le représentant de la Co-operative Bank a dit qu'il lui en coûterait sa crédibilité en tant qu'établissement éthique, avec une perte probable de 30 millions de livres.

Plusieurs initiatives lancées en faveur de la publication d'informations sociales ont été présentées par les participants concernés. Il a été reconnu dans l'ensemble qu'un travail très précieux a été réalisé dans ce domaine mais que les initiatives entreprises n'empêchent pas – quand elles n'y contribuent pas parfois – l'absence de comparabilité et de cohérence des informations communiquées. Elles ne se soucient pas non plus du problème du coût. C'est ainsi que la Global Reporting Initiative (GRI) proposent 97 indicateurs, dont 50 indicateurs de base. Une autre – Business in the Community (BITC) – préconise 50 indicateurs, et ses représentants ont admis qu'une certaine rationalisation s'impose, en collaboration avec les utilisateurs des rapports afin d'y intéresser un plus grand nombre de lecteurs.

La nécessité d'un nouveau modèle de présentation a été discutée, dans le souci d'améliorer la comparabilité, d'intégrer les problèmes de développement et de réduire le coût. En l'état actuel des choses, la comparabilité a été jugée à la fois nécessaire et insuffisante, et il a été dit que des exigences raisonnables pourraient l'assurer tout en allégeant le travail de préparation des rapports.

## **Bilan**

La rencontre a été particulièrement utile en ce qu'elle permis aux membres de l'ISAR de parvenir à un même niveau de connaissance dans le domaine de la RSE et de la communication d'informations y afférentes. Ils ont ainsi pu se familiariser avec les positions des principales parties concernées par la RSE, faire le point des progrès accomplis en matière de publication de rapports sociaux, et discuter et mieux comprendre les enjeux dans ce domaine.

L'atelier a donné un nouvel élan aux travaux sur la publication de rapports de RSE, notamment sous l'angle de l'impact des entreprises sur le développement. Il a été l'occasion de mettre en lumière les insuffisances qui affectent encore les initiatives en matière d'information sociale – qu'elles émanent des milieux d'affaires ou de la société civile – et a réaffirmé la nécessité d'améliorer la comparabilité des rapports et la prise en compte des problèmes de développement jusqu'ici laissés dans l'ombre, ainsi que de réduire le coût des rapports.

Les résultats de l'atelier serviront de base aux travaux du groupe consultatif informel sur la publication en RSE que l'ISAR a décidé de créer pour préparer sa vingt et unième session.

# Pouvoir économique et responsabilité sociale des très grandes entreprises: faits et défis<sup>1</sup>

**Paul H. Dembinski**

*Professeur, Université de Fribourg  
Directeur, Observatoire de la finance<sup>2</sup>, Genève*

Il est généralement admis – et les preuves ne manquent pas à cet égard – que les entreprises multinationales jouent un rôle de premier plan dans l'économie mondiale. Toutefois, l'évidence et le consensus volent en éclats dès qu'il s'agit de traduire ce rôle en termes quantitatifs et qualitatifs.

Le présent document porte sur trois grands thèmes relativement distincts et laisse de côté l'essentiel du débat technique. Premièrement, il présente certaines données macroéconomiques qui attestent du poids agrégé des plus grosses entreprises non financières dans l'économie mondiale. Deuxièmement, il établit une comparaison entre ces entreprises et les pays les plus pauvres et examine l'élargissement de l'écart de productivité qui sépare celles-là de ceux-ci. Troisièmement, il s'intéresse aux très grosses entreprises (TGE) en tant que forces ultimes de structuration de l'économie mondiale et moteurs réels de la mondialisation, et avance l'idée que l'autorégulation de ces entreprises par des initiatives telles que celles concernant la RSE (responsabilité sociale des entreprises) risque fort de ne pas suffire à contrebalancer leur pouvoir de structuration à long terme.

## **Le poids des TGE dans l'économie mondiale**

La référence centrale de la théorie économique classique est un marché idéal sur lequel, dans des conditions de concurrence parfaite, un nombre infini d'entreprises s'emploie à s'attirer les faveurs d'une masse tout aussi innombrable de clients. Or, dans la réalité de l'économie mondiale, les choses sont bien différentes. Dans chaque secteur ou branche d'activité, un nombre fini d'acteurs, bien différents quant à la taille, aux types de production et à la combinaison des facteurs mis en œuvre, poursuivent diverses stratégies et entretiennent tout un éventail de rapports qui va de la concurrence directe au partenariat en passant par tel ou tel degré d'interdépendance/dépendance ou de coopération. Dans les conditions d'ouverture de l'économie mondiale, les grandes sociétés jouent un rôle particulièrement important en raison du volume des ressources qu'elles gèrent et de l'étendue des perspectives de temps et d'espace dans lesquelles elles prennent leurs décisions d'investissement. En tant qu'acteurs majeurs de l'économie mondiale, les TGE influencent non seulement les entreprises plus modestes en amont et en aval de leur chaîne de valeur, mais aussi les marchés et les économies nationales et régionales dans lesquels opèrent leurs filiales.

La notion de très grosse entreprise est commode mais un peu floue. Quatre caractéristiques aident cependant à mieux différencier ce type d'entreprise:

- La plupart des TGE sont des sociétés anonymes par actions, dont les titres – actions et obligations – sont cotés sur les grands marchés financiers. Les actions de ces sociétés comptent le plus souvent parmi les avoirs les plus liquides du marché, c'est-à-dire ceux qui présentent le moins de risque pour l'investisseur financier. Du fait de cette liquidité, les TGE bénéficient normalement d'un accès préférentiel aux marchés qui leur permet

---

<sup>1</sup> Finance et bien commun, «Globalization in Crossfire» (n° 15), Observatoire de la finance ([www.obsfin.ch](http://www.obsfin.ch)), Genève, 2003.

<sup>2</sup> 32, rue de l'Athénée, Genève, CH-1206; téléphone: +41(0) 22 346 30 35; télécopie: +41(0) 22 789 14 60; [www.obsfin.ch](http://www.obsfin.ch) – [office@obsfin.ch](mailto:office@obsfin.ch).

de trouver des financements supplémentaires dans des conditions plus favorables que pour les sociétés dont les avoirs sont moins liquides ou qui ne sont pas cotées en bourse. Le «prix» que les sociétés cotées en bourse doivent payer pour cet accès préférentiel est l'attention dont elles font l'objet de la part des autorités de surveillance des opérations de bourse et les règles que celles-ci leur imposent. Selon les chiffres de la SFI, en 2000 près de 50 000 entreprises étaient cotées sur les places boursières dans le monde<sup>3</sup>. Il est bien évident, cependant, que ces sociétés ne peuvent toutes prétendre au titre de TGE.

- Les TGE ont une taille suffisante pour mettre en place et gérer des réseaux mondiaux de filiales, ce qui leur permet non seulement de choisir les nouveaux sites en fonction de leurs besoins mais aussi d'étendre au maximum leurs activités et d'optimiser leurs compétences à l'échelle planétaire. Le terme souvent utilisé d'«entreprise multinationale» souligne cette capacité à tisser des réseaux transfrontaliers. Selon la CNUCED, près de 60 000 entreprises «multinationales» de par le monde contrôlent 500 000 filiales sur l'ensemble du globe. Dans cette estimation, la CNUCED considère comme «multinationale» toute entreprise ayant au moins une filiale. Il est donc évident que pour la CNUCED toutes les multinationales ne sont pas des TGE.
- Dans la société industrielle, les grandes entreprises puisaient leur force dans l'aptitude à tirer pleinement parti de leur appareil de production (économies d'échelle) et, de ce fait, à pratiquer des prix plus bas que ne pouvaient se permettre les concurrents de plus petite taille. Dans une société postindustrielle, où le marketing et les services prennent le pas sur la production des biens, les atouts des TGE ont changé de nature. La force des entreprises postindustrielles réside non pas tant dans les économies d'échelle en production que dans la capacité à gérer des marques de fabrique à l'échelle mondiale et à mener des activités en parallèle, qui, même si elles conduisent à une diversification des produits ou des services, font appel aux mêmes compétences de base (économies d'envergure). Les TGE sont des sociétés bien en vue qui soignent leur image et leur réputation par le recours à la publicité et à des campagnes de marketing. Grâce à leurs marques et autres caractères d'identification, elles peuvent établir une interaction directe avec les consommateurs de leurs produits et services, et ce faisant elles sont souvent en mesure de court-circuiter les distributeurs, et par là faire la différence avec la concurrence et dominer les marchés où elles opèrent.
- Les TGE consacrent une part considérable de leur chiffre d'affaires à la recherche-développement dans de nouvelles générations de produits et de services. En fait, ce qu'elles s'efforcent de faire, c'est d'«avoir la mainmise sur le rythme de l'innovation». Chaque entreprise s'emploie à faire coïncider le rythme d'innovation avec son propre cycle d'investissement, afin d'optimiser par là sa rentabilité.

Les rapports d'entreprise, les autorités boursières, les listes établies par certains médias – telles que le célèbre classement des 500 premières sociétés que le magazine *Fortune* a commencé à publier en 1954 – et les organismes de statistique sont les seules sources d'informations quantitatives sur les TGE. En dépit de l'apparente facilité d'accès offerte par les techniques informatiques, une série de statistiques cohérentes sur les TGE fait toujours défaut. Quatre raisons expliquent cet état de choses: i) la diversité des exigences en matière de publication d'informations; ii) l'évolution des procédures de publication dans une même entreprise; iii) le manque de stabilité de la population des TGE en raison des changements de nom, des fusions et des acquisitions, des externalisations, des faillites, etc.;

---

<sup>3</sup> Dembinski (2003, p.141).

et iv) le peu d'intérêt généralement manifesté par les autorités statistiques et les spécialistes pour le rôle économique des TGE. Sur ce dernier point, la situation commence à changer et un domaine d'études «mésio-économiques» prend corps.

En l'absence de données sur le monde des TGE, la portée empirique du présent document a dû se limiter aux plus grosses entreprises non financières cotées en bourse. À l'aide du Thomson Financial Data Base, nous avons pu isoler les 800 premières entreprises mondiales d'après la valeur de leur capitalisation boursière à la fin 2001.

Le chiffre d'affaires total de ces 800 entreprises équivaut à 33 % du PIB mondial. Ce chiffre comprend a) la valeur ajoutée directement produite par ces entreprises et b) le coût des intrants achetés, à savoir la valeur ajoutée par les activités situées en amont de l'acheteur. Comme les TGE ont pour la plupart recours à des circuits de distribution pour vendre leurs produits et services aux utilisateurs finals, leurs activités génèrent une valeur ajoutée en aval, qui n'apparaît pas dans leurs livres. Selon la formule empirique qui veut que la valeur ajoutée imputable à la distribution représente un tiers du prix final, les 800 TGE en question généreraient alors directement et indirectement près de la moitié du PIB mondial. Si l'on tient compte du niveau élevé de concentration au sein de ce groupe de 800, les 200 plus grosses entreprises produiraient environ 25 % du PIB mondial. Les chiffres susmentionnés ne sont que des ordres de grandeur, peut-être légèrement surestimés du fait qu'ils ne prennent pas en compte les transactions au sein du groupe.

Pour la plupart, les dispositions réglementaires en matière de publication d'informations n'exigent pas des entreprises qu'elles communiquent leur valeur ajoutée, et de ce fait la contribution directe des TGE au PIB mondial doit être calculée ou estimée. D'autres études<sup>4</sup> ont montré que la valeur ajoutée des grandes sociétés représente un tiers de leur chiffre d'affaires. Aussi peut-on raisonnablement s'attendre à ce que les 800 premières génèrent 11 % de ce même PIB. D'après les rapports d'entreprise, le groupe des 800 emploierait quelque 30 millions de personnes, soit 1 % de la population active mondiale. Le ratio production/emploi indique que les entreprises occupent un rang élevé au palmarès mondial de la productivité de la main-d'œuvre, dépassant la moyenne dans ce domaine d'un facteur de 10.

Le même groupe d'entreprises intervient pour 60 % dans la capitalisation des valeurs boursières mondiales, et peut ainsi capter une part importante de l'épargne mondiale grâce à l'émission d'obligations ou d'actions, ou au moyen des prêts bancaires. Ces sociétés constituent par conséquent une interface de poids entre ce que certains aimaient à appeler les dimensions «réelles» ou «financières» de l'économie mondiale. Si l'on prend la capitalisation boursière comme mesure approximative du stock de capital utilisé, la productivité du capital dans les plus grosses entreprises apparaît beaucoup plus faible que dans le reste de l'économie mondiale.

Ces 800 entreprises sont de puissants investisseurs directs. Selon d'autres travaux, ceux de la CNUCED en particulier, elles interviennent pour l'essentiel de l'investissement étranger direct dans le monde, et pour la quasi-totalité des flux d'investissement Nord-Sud. Là encore, grâce à leur taille et à leur envergure internationale, une très large part des échanges internationaux de marchandises, qui pourrait aller jusqu'à 60 %<sup>5</sup>, leur est imputée. À quelques rares exceptions près, les 800 plus grosses entreprises ont leur siège dans les pays de la Triade, même si certaines de leurs activités sont menées dans le Sud.

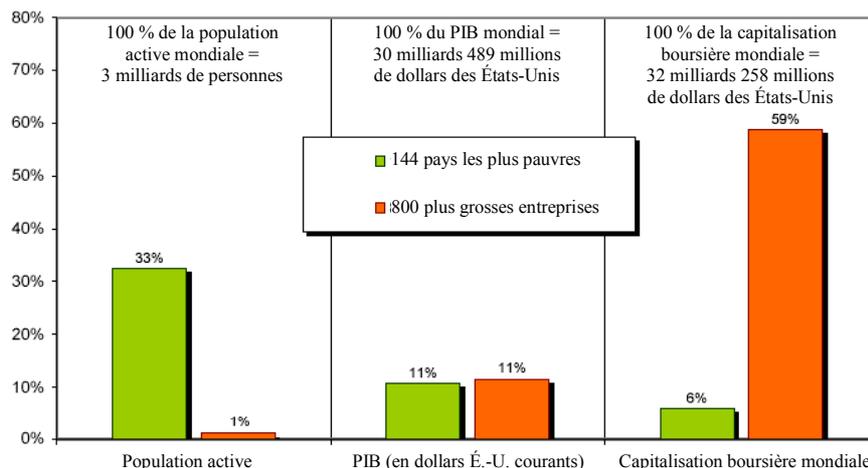
---

<sup>4</sup> UK Government (2003) et Dembinski (1998b).

<sup>5</sup> Rangan (2001).

## Les TGE et les pays les plus pauvres: Quelle est la largeur du fossé?

La présente série d'estimations approximatives du poids des grandes sociétés dans l'économie mondiale va à l'encontre de la tradition économétrique, qui veut que l'économie nationale soit l'unité d'analyse par excellence. Le tableau ci-dessous compare les 800 plus grosses entreprises avec les 144 pays les plus pauvres. En raison de la disparité des deux catégories d'acteurs, il est préférable de parler de juxtaposition plutôt que de comparaison à proprement parler. Les deux catégories d'acteurs ont cependant une grandeur en commun: tous deux contribuent pour 11 % au PIB mondial. Cela étant, toutes les autres données sont à l'avantage de la première catégorie: emploi, capitalisation boursière, investissement étranger direct et échanges.



Les données quantitatives présentées ici permettent de dégager deux ordres de problèmes. Le premier touche à l'écart de productivité, tandis que le second concerne le pouvoir de structuration que les TGE exercent sur les sociétés du Sud.

Les TGE – comme on l'a bien vu pour les 800 plus grosses entreprises – font appel à une combinaison de facteurs très différente de celle que l'on trouve dans les pays les plus pauvres. L'intensité de capital par unité de PIB est 10 fois plus élevée dans les TGE que dans les pays les plus pauvres, et elle est aussi bien plus élevée que dans le reste des économies du Nord. En d'autres termes, par leur accès privilégié aux marchés de capitaux, les TGE sont en mesure de substituer le capital à la main-d'œuvre dans une mesure beaucoup plus grande que tout autre acteur de l'économie mondiale. C'est ce qui explique à la fois la combinaison de facteurs spécifiques utilisée par ces sociétés et la rapidité de leur évolution technologique. Ce phénomène croissant de substitution explique aussi qu'une part grandissante de la valeur ajoutée générée par les TGE aille gonfler la rémunération des détenteurs du capital, qui se trouvent exclusivement dans le Nord. Les pays les plus pauvres sont dans une situation exactement inverse: la faiblesse de l'épargne locale et la liquidité des marchés financiers internationaux font que les capitaux disponibles sur place sont siphonnés par les acteurs de premier plan, et que le poids de la main-d'œuvre dans la combinaison des facteurs est voué à demeurer le même, voire à s'alourdir. Les TGE continueront à trouver dans les pays qui offrent une main-d'œuvre abondante un terrain propice aux activités de transformation à fort coefficient de main-d'œuvre et où, en raison des bas salaires qui sont pratiqués, il n'est pas justifié – pour l'instant – de substituer le capital à la main-d'œuvre. En d'autres termes, du fait de la présence des TGE, les pays à forte main-d'œuvre doivent lutter contre des capitaux bon marché et abondants et non pas contre la main-d'œuvre hautement qualifiée des pays du Nord. Il n'y a donc aucune raison structurelle pour que l'écart de productivité se resserre à l'avenir. Laisée à elle-même, la logique qui consiste à remplacer la main-d'œuvre par le capital continuera selon toute vraisemblance à se renforcer dans les années à venir.

La seconde série de problèmes est étroitement liée à la première. Compte tenu du fait que les TGE sont de grands investisseurs directs étrangers, de grands partenaires commerciaux et qu'elles sont propriétaires de marques mondiales qui s'efforcent de conquérir les marchés mondiaux, ces entreprises constituent les vrais «liens d'interdépendance» qui permettent à différentes composantes de l'économie mondiale de fonctionner ensemble. Ce sont les véritables artisans d'(inter)dépendances, encore que dans la plupart de cas elles soient en mesure de se réserver un rôle d'«arbitre».

### **Efficacité, éthique ou politique? Une responsabilité sociale (élargie et modifiée) viendra-t-elle contrebalancer le pouvoir de structuration des TGE?**

Les entreprises, et notamment les TGE, ont été les principaux canaux par lesquels la mondialisation a pu façonner le monde contemporain. Au cours du dernier quart du siècle passé, les TGE ont été incontestablement les principaux artisans de la mondialisation et ont de ce fait joué un rôle majeur dans l'accélération des changements structurels de l'économie mondiale.

Les TGE ont été parmi les premières entreprises à tirer pleinement parti des possibilités offertes par le développement des technologies de l'information. D'une part en intégrant ces technologies à leurs productions, elles se sont montrées capables d'élaborer de nouveaux produits et de nouveaux services en adoptant la démarche qui consiste à contrôler les boucles de rétroaction. Par ailleurs, les entreprises ont rapidement appris à faire le meilleur usage des technologies de l'information dans l'organisation et la gestion de leurs propres opérations dans le monde entier.

Le commerce international a commencé bien avant que le libre-échange devienne l'une des préoccupations majeures des décideurs. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les TGE américaines se sont trouvées excellemment placées pour s'ériger en leaders mondiaux. Au cours des décennies suivantes, elles ont eu à faire face à une concurrence de plus en plus vive, y compris sur leur marché national, de la part de leurs homologues japonaises et européennes. L'âge d'or des TGE a commencé dans les années 80, lorsque la combinaison du contexte politique et des possibilités technologiques a rendu possible la gestion des entreprises sur une échelle véritablement planétaire. Parallèlement, les TGE sont devenues un groupe de pression pouvant exercer partout dans le monde une forte influence sur les choix non seulement des gouvernements mais aussi des organisations internationales.

Le culte de l'efficacité est devenu universel et a fourni une base supraculturelle sur laquelle les connaissances professionnelles et techniques ont commencé à être partagées entre des gens de différentes origines culturelles, mais poussés par les mêmes ambitions et aspirations. Profitant de ce terrain favorable, le culte de l'efficacité a été encore davantage répandu par un nombre croissant d'écoles de commerce et inculqué à une nouvelle génération de personnes fort désireuses d'avoir leur part des fruits économiques du commerce international. Les écoles de commerce ont ainsi développé toute une gamme de nouveaux domaines de connaissances professionnelles intimement inspirées du culte de l'efficacité. Aujourd'hui, ce corps de connaissance a acquis, du moins partiellement, un statut scientifique.

Par définition, les entreprises sont des organisations sociales capables de s'adapter rapidement aux changements de conjoncture et sont souvent considérées de ce fait comme des agents d'innovation. Les TGE ont sans nul doute joué ce rôle et ont par là contribué à l'accélération de la mondialisation. Trois principales voies d'innovation entrepreneuriale – au sens large du terme – doivent être mentionnées ici: le passage du produit au service, l'invention des «avoirs immatériels» comme forme de capital méritant rémunération, et la capacité croissante des TGE à organiser le travail des autres en évitant ainsi d'engager leur propre capital<sup>6</sup>. Chacune de ces voies a fondamentalement affecté les formes

---

<sup>6</sup> Dembinski (2001).

d'interaction entre les TGE et leur environnement socioéconomique, et a contribué en conséquence à redéfinir l'ensemble des interdépendances correspondantes.

Paradoxalement, les nouvelles interdépendances menacent le fonctionnement même du mécanisme de marché et, ce faisant, met en cause la qualité de l'allocation des ressources réalisée à l'échelle du globe sous les auspices de la mondialisation. Cette situation est bien mise en lumière par les différences de productivité du capital entre les TGE qui peuvent facilement et à bon compte accéder aux capitaux et les sociétés non cotées, pour ne pas parler des pays pauvres, dont beaucoup sont lourdement endettés.

Certains domaines de l'activité humaine se prêtent davantage à la mondialisation que d'autres. Il semble que les activités moins mondialisées soient condamnées à supporter tout le poids de l'ajustement aux changements imposé par les catégories d'activités plus mondialisées. C'est pourquoi les apparentes interdépendances entre des activités présentant différents niveaux de mondialisation tendent à se transformer en relations asymétriques qui font que les activités moins mondialisées deviennent dépendantes des plus mondialisées. Cela est vrai du monde des affaires, où l'avantage concurrentiel des TGE mondiales renforce leur position vis-à-vis de leurs partenaires et fournisseurs locaux plus petits, et cela vaut aussi pour les pays qui sont liés ensemble par l'activité des plus grandes entreprises. Il y a une analogie, mais pas une identité complète, entre cette conclusion et la lecture de la mondialisation sous l'angle du paradigme «centre contre périphérie».

La transformation des interdépendances en de véritables relations de dépendance met en avant la question du pouvoir des entreprises. Le pouvoir fait partie intégrante du phénomène de mondialisation, et, en tant que tel, il convient de s'y intéresser ouvertement. Cette nécessité n'est guère reconnue aujourd'hui et la structuration de l'économie (et de la société) mondiale par les TGE intervient dans un vide politique, avec des réglementations sur les transnationales qui ne sont que de pure forme, lorsqu'elles existent. C'est en ce sens qu'il est de plus en plus urgent de combler ce vide avec des solutions de gouvernance appropriées. Cela dit, la mise en place de ces solutions doit veiller à ne pas donner une place excessive dans la vie sociale aux considérations purement économiques et à la recherche de l'efficacité. Une architecture internationale avisée pourrait contribuer à ce que des sociétés entières ne deviennent pas esclaves consentants d'un dessein holistique dont les racines idéologiques et anthropologiques relèveraient de ce que l'on pourrait appeler un «économisme intégral». La mondialisation n'est qu'une des dimensions de ce dessein, un pas sur la voie qui mènerait à une société du tout marchand ou, pour reprendre les termes de George Soros, à une civilisation purement transactionnelle.

Le problème de la gouvernance doit être abordé sous deux perspectives extrêmes: la première est celle du projet institutionnel, et la seconde est la prise de conscience par un nombre croissant de personnes et d'organisations qu'il nous incombe à tous d'œuvrer pour le bien commun, qui va bien au-delà de la dimension purement économique. Les initiatives qui visent à sensibiliser les entreprises à la responsabilité qu'elles ont à assumer en matière sociale trouvent tout leur intérêt à ce stade de l'analyse. De telles initiatives se multiplient de la part de tous les types d'organisations: ONG, associations professionnelles et organisations internationales. Elles soulèvent de facto la question fondamentale et normative de la vraie nature de l'entreprise: s'agit-il seulement d'un instrument permettant aux détenteurs du capital de faire des profits et de récompenser les actionnaires ou s'agit-il d'une communauté qui doit se soucier du développement harmonieux de tous ses membres.

Tant que le «culte de l'efficacité» triomphera, il n'y aura pas de raisons pour que le fossé se resserre entre le Nord et le Sud. Mais l'élargissement récent du champ de la responsabilité sociale des entreprises peut très bien conduire à un renforcement du «culte de l'humanisme». Il est encore trop tôt pour dire que cette évolution suffira à infléchir la tendance actuelle. Mais si ce changement de cap ne se fait pas, les différents mondes s'écrouleront.

### Liste indicative de références

- Badaracco, J. L. Jr (1991). *The Knowledge Link: How firms compete through strategic alliances*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bartesman, E. et Beetsma, R. (2000). *Why Pay More? Corporate Tax Avoidance through Transfer Pricing in OECD Countries*, vol. 2543, CEPR Discussion Paper, Londres: CEPR, août.
- Caroni et Pio (éd.) (1998). Fribourg: Swiss Academy of Humanities and Social Sciences, p. 227 à 245.
- CNUCED (2000). *World Investment Report 2000, Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, Organisation des Nations Unies, Genève et New York, p. 340.
- Crump, T. (1995). *Anthropologie des nombres – Savoirs-compter, cultures et sociétés*, Paris: Seuil.
- Dembinski, P. H. (1998a). «Le piège de l'économisme: quand l'arithmétique remplace l'éthique», *Der Mensch – ein Egoist? Für und wieder die Ausbreitung des methodischen Utilitarismus in der Kulturwissenschaften*, SITTER-LIVER, Beat.
- \_\_\_\_\_ (1998b). «Will the Financial Balloon Fly or Crash? The Paradox of Financial Inefficiency», in *Finance & the Common Good/Bien Commun*, vol. 1, p. 35 à 45.
- \_\_\_\_\_ (2001). «The New Global Economy: Emerging Forms of (Inter)dependence» in *Globalization – Ethical and Institutional Concerns*, Pontifical Academy of Social Sciences, Cité du Vatican, p. 83 à 108.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Économie et finance globales – La portée des chiffres*. Organisation des Nations Unies, New York et Genève, <http://www.un.org/Pubs/whatsnew/e02344.htm>.
- Gemdev (1999). *Mondialisation – les mots et les choses*, Paris: Karthala, p. 350.
- Hirschman, A. O. (1977). *The Passions and the Interests – Political Arguments for Capitalism before its Triumph*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, 1<sup>st</sup> ed., *Political Economy of Institutions and Decisions*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 150.
- OCDE (2003). *Mesurer la mondialisation: le poids des multinationales dans les économies de l'OCDE*, Paris.
- Rangan, S. (2001). *Explaining Tranquillity in the Midst of Turbulence: US Multinationals' Intrafirm Trade 1966-1997*, Bureau of Labor Statistics, US Labor Department.
- Sombart, W. (1926). «Le bourgeois, contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne», vol. 89, *Petite Bibliothèque Payot*, Paris: Payot.
- Soros, G. (1998). *The Crisis of Global Capitalism*, Londres: Little, Brown & Co.
- Steger, U. (éd.) (1998). *Wirkmuster des Globalisierung – Nichts geht mehr, aber alles geht*, Landenburg: Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, p. 110.
- UK Government/Dept of Trade and Industry (2003). *The Value Added Scoreboard 2003: the top 800 UK & top 600 European companies by Value Added*, Londres, DST, 75 p.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in Economics of Internal Organization*, New York: The Free Press, p. 285.



## La RSE et la publication d'informations pour le développement

Peter Utting

*Directeur adjoint et Coordonnateur des recherches en RSE  
Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD), Genève*

Il nous a été demandé pour la présente réunion de faire le point des progrès enregistrés dans le domaine de la RSE et de la publication d'informations y relatives, d'examiner les forces qui jouent favorablement en la matière et de voir en quoi ces faits nouveaux influent sur les relations entre l'entreprise et la société. Je m'attacherai plus particulièrement à ce dernier aspect en empruntant aux travaux que l'UNRISD a consacrés ces dernières années au thème de la RSE et de ses incidences sur le développement.

### Influences et institutions

Les conditions économiques, sociales et politiques ainsi que les autres forces qui agissent sur la RSE sont bien connues, et beaucoup d'entre elles sont traitées dans le rapport de la CNUCED qui a été distribué aux participants à la présente réunion (CNUCED, 2003a). Il s'agit entre autres de la société civile, des dispositions réglementaires, de l'intérêt même que l'entreprise peut trouver dans la RSE (meilleure gestion des risques, avantage concurrentiel et possible réduction des coûts), ainsi que de l'essor de l'investissement et de la consommation d'inspiration éthique.

Je me bornerai à deux aspects touchant aux forces qui militent en faveur de la RSE.

Tout d'abord, n'oublions pas ce que l'on pourrait appeler les facteurs «endogènes» qui agissent en faveur de la RSE dans les pays en développement. LA RSE n'y a pas été simplement imposée de l'extérieur. Les pays en développement ont leur propre passé et leur propre dynamique en matière de RSE. Le problème, cependant, tient à l'abondance des analyses qui mettent en lumière des facteurs ayant trait aux conceptions «nordistes» contemporaines de la RSE.

Au Brésil, en Afrique du Sud et aux Philippines, par exemple, la RSE est apparue non pas dans les années 90 mais dans les années 70 et 80, en tant que troisième voie dans un contexte de menaces révolutionnaires et de régimes répressifs. Des influences religieuses progressistes ont également joué un rôle important. La grande diversité des formes d'entreprise dans les pays en développement – souvent des entreprises familiales bien implantées dans certaines localités – a donné naissance à certaines pratiques éthiques ou paternalistes qui participent de la RSE. Les traditions est-asiatiques qui attachent un grand prix à ce que les entreprises assurent la sécurité de l'emploi et le bien-être des salariés sont d'autres aspects de la RSE qui sont souvent négligés.

Par ailleurs, nous sommes maintenant en train de dépasser le stade où divers facteurs et forces agissantes s'étaient associés pour porter la RSE sur la scène internationale. La situation actuelle donne à penser que RSE s'institutionnalise et que, ce faisant, elle devient partie intégrante du système.

Nous assistons à l'émergence de nouvelles coalitions de groupes de pression et d'un nouveau cadre institutionnel qui contribuent à approfondir et à élargir le cadre de la RSE. On peut notamment citer à cet égard les initiatives internationales dites multipartites (ISO 14001, SA8000, GRI, ETI, FLA, FSC, Pacte mondial et accords-cadres mondiaux, etc.). À côté des activités normatives, de la publication de rapports, des mécanismes de contrôle, de vérification et de certification, d'autres arrangements institutionnels comme l'investissement socialement responsable, le commerce équitable et le partenariat secteur public/secteur privé renforcent également la dynamique de la RSE.

On entend dire ces temps-ci que la RSE et la communication d'informations sociales suscitent une réaction hostile en raison notamment de la conjoncture économique et des risques de litige. Cette situation peut en effet faire reculer certains aspects de la RSE dans telle ou telle entreprise, ou dans tel ou tel secteur ou pays, mais vu les forces politiques et institutionnelles qui sont aujourd'hui mobilisées en faveur de la RSE, le mouvement dans ce domaine a des chances de s'accélérer.

Partant, la question, n'est pas tant de savoir si l'intérêt porté à la RSE va perdurer mais ce que cet intérêt peut éventuellement apporter de plus au développement. L'autre question connexe est de savoir comment ces forces agissantes peuvent contrebalancer celles qui nourrissent le sous-développement et l'irresponsabilité sociale des entreprises.

### **La RSE favorise-t-elle le développement?**

Les recherches qui ont été menées à l'UNRISD se sont intéressées essentiellement à ce que la RSE peut impliquer pour le développement.

Le débat en la matière tend généralement à se concentrer sur les moyens d'améliorer la qualité, la portée et l'échelle des initiatives volontaires associées à des aspects relativement précis du développement social et durable. Ces initiatives concernent principalement les problèmes d'environnement et de main-d'œuvre ainsi que le développement communautaire.

Le postulat sous-jacent est que ce qui est bon pour l'environnement, le salarié ou la collectivité est bon pour le développement.

Comme nous le verrons plus loin, ce postulat renvoie à une conception relativement étroite de la problématique du développement.

Ces aspects relevant avant tout de la RSE, les efforts qui visent à promouvoir le développement par le biais de la RSE ont été en grande partie limités à l'amélioration de la qualité, de la portée et de l'ampleur des codes de conduite; des systèmes de gestion de l'environnement; de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail; des procédures de communication des informations, et de vérification et de certification des résultats sociaux et environnementaux des entreprises; des projets de développement communautaire et des activités philanthropiques.

Comme le temps est compté, nous ne nous attarderons pas sur ces efforts et nous nous bornerons à dire qu'il importe de faire constamment preuve de réalisme parce dans ce domaine le discours concernant la prolifération des bonnes pratiques et des scénarios gagnant-gagnant tend à perdre de vue la réalité.

Si l'on considère le monde des affaires en général, voire uniquement les filiales de sociétés transnationales, on voit que seul un très petit nombre d'entre elles participent à l'une ou l'autre des grandes initiatives en RSE (voir tableau ci-après).

**Sociétés transnationales (STN), certification et établissement de rapports**

Catégorie	Nombre	Date
STN	64 000	2002
Filiales	870 000	2002
Certification ISO 9000	561 747	Décembre 2002
Certification ISO 14001	49 462	Décembre 2002
Certification SA 8000	259	Août 2003
Lignes directrices du GRI (GRIG):		
– à l'aide des GRIG	313	Septembre 2003
– «en conformité avec» les GRIG	15	Septembre 2003
Pacte mondial	1 240	Septembre 2003

Source: CNUCED (2003b); ISO, SAI, GRI et sites Web sur le Pacte mondial.

Il convient de noter que pour certaines initiatives majeures en RSE, comme ISO 14001, le succès a été beaucoup plus lent que pour d'autres, telles que la certification ISO 9000.

Certains progrès sensibles du point de vue de la méthodologie et de la procédure ont été enregistrés dans le domaine de l'activité normative, du contrôle et de la certification, mais, comme le note le rapport de la CNUCED, la mise en œuvre des codes de conduite et l'amélioration de la qualité des rapports se heurtent à de sérieuses difficultés (Ascoly et Zeldenrust, 2001; Bendell, 2001; Jenkins, 2002; O'Rourke, 2000; Utting, 2003; Zadek, 2001; CNUCED, 2003a).

Devant la nature et de l'ampleur de ces problèmes, l'on ne saurait trop se fonder sur des systèmes de régulation s'appuyant sur la communication d'informations, la vérification et la certification. Pour ce qui est des transnationales, est-il vraiment possible d'élaborer à l'échelle mondiale un corps de règlements qui ait pour mission principale de contrôler, sur toute l'étendue de vastes réseaux, les nombreuses facettes d'une activité qui couvre en fait toute la surface du globe? La difficulté de la tâche est effroyable, tout comme ont de quoi décourager la complexité des procédures de publication – et surtout de contrôle si celui-ci est opéré avec sérieux – et la multiplicité des compétences requises, sans parler du coût (Uttings, 2002).

Tout bilan de l'impact de la RSE sur le développement ne peut se limiter au peu d'envergure et de rigueur des initiatives en la matière. Il est un autre constat qui a été mis en relief par la CNUCED, à savoir le fait que le débat sur la RSE n'a pas accordé suffisamment d'attention à d'autres aspects du développement (CNUCED, 2001; CNUCED, 2003b). L'édition du *World Investment Report* de cette année se concentre sur les domaines où l'investissement étranger direct a un impact classique – à savoir la fiscalité, l'emploi, le transfert de technologies, les effets d'entraînement, le développement des infrastructures et le réinvestissement des bénéficiaires dans le pays d'accueil. Ce type d'analyse sert de sérieux rappel pour tous ceux qui sont concernés par la RSE.

Mais il convient sans doute que ce rappel aille encore plus loin. Le souci de l'incidence de la RSE sur le développement doit conduire à examiner un autre aspect.

## **Dimensions structurelles du sous-développement**

Il s'agit des dimensions structurelles du sous-développement ou du mal-développement, et de la façon dont l'activité des entreprises influe dans ce domaine. L'analyse amène à s'interroger sur le pouvoir des entreprises, le lobbying, l'investissement et les modèles de consommation peu soucieux du développement durable, et les doubles mesures.

Prenons quelques exemples.

Les travaux de recherche que nous avons commandés pour **UN-business partnerships** montrent qu'il faut sans doute repenser le partenariat ONU-STN, qui peut d'un certain côté renforcer le pouvoir des entreprises, de même que leur avantage concurrentiel et leur influence politique au détriment des pays en développement et des PME. Ces travaux révèlent aussi l'usage du double langage, lorsque des STN s'engagent dans des initiatives sociales tout en faisant pression en faveur d'un régime macropolitique qui risque d'avoir des effets très pervers sur le développement (Zammit, à paraître). Parmi ces conséquences préoccupantes, citons: l'Accord ADPIC; une dérégulation et une libéralisation à armes inégales ou des formes de libéralisation qui accroissent la vulnérabilité des économies, des entreprises et des personnes dans les pays en développement; et une résistance aux principes du traitement tant spécial que préférentiel ainsi qu'au principe qui veut que les gouvernements des pays en développement puissent arrêter par eux-mêmes leurs propres politiques dans le respect de leurs procédures démocratiques et conformément à leurs besoins et priorités.

Les recherches au niveau national ont montré d'autres lacunes majeures dans les grands programmes traditionnels en RSE.

Au **Chili**, plusieurs grandes sociétés minières participent à une série d'initiatives d'inspiration sociale visant à améliorer les systèmes de gestion de l'environnement, la santé et la sécurité des salariés et à soutenir des projets dans les domaines de l'éducation et du développement communautaire. Mais, dans leur optique, ces initiatives laissent de côté l'un des grands problèmes de développement liés à l'extraction minière, à savoir le fait que, non contentes d'être parvenues de tous temps à éviter de payer des impôts et des royalties, certaines entreprises du secteur ont encouragé les flux financiers internes qui ont conduit à l'insolvabilité de filiales, au surinvestissement, à la surproduction et à la baisse des cours mondiaux du cuivre. En même temps, le système a généré des sorties massives de capitaux destinés à financer les prêts consentis par des filiales financières basées dans des paradis fiscaux à l'étranger.

Au **Brésil**, les études ont montré que, si un nombre croissant d'associations professionnelles et d'entreprises commerciales commencent à s'intéresser aux questions de responsabilité sociale, l'un des problèmes qui revêt une importance cruciale pour le développement ne figure guère encore au rang de leurs préoccupations. Il s'agit des conséquences sociales de l'assouplissement des règles qui régissent le marché du travail et des trois phénomènes qui en sont la résultante – à savoir le chômage, la déliquescence des droits au travail et le déclin des normes du travail lié à la sous-traitance. Jusqu'à récemment, les grands programmes de RSE au Brésil ont en grande partie escamoté ces problèmes (Cappellin et Giuliani, à paraître).

Le **Mexique** voit les débuts d'une certification en matière écologique et d'une amélioration des systèmes de gestion de l'environnement, mais du point de vue du développement durable il faut s'inquiéter d'une tendance à accroître l'investissement dans des activités très polluantes et à transférer des installations dans des zones semi-arides où, soit dit en passant, les réglementations pour la protection de l'environnement sont plus souples qu'ailleurs. Ces aspects ne font pas véritablement partie des grandes préoccupations sociales des entreprises mexicaines, pas plus que la chute spectaculaire du pouvoir d'achat des salaires sur les deux dernières décennies (Barkin, 1999).

Aux **Philippines**, les travaux sur le secteur des denrées alimentaires et des boissons nous ont appris que les programmes d'entreprise en matière de responsabilité sociale ignorent les questions clés qui touchent aux modèles de commercialisation et de consommation d'inspiration éthique. L'OMS vient de publier un rapport qui établit clairement les liens qui existent entre l'accroissement de la consommation des plats de restauration rapide et des boissons non alcoolisées et l'augmentation de l'occurrence des maladies chroniques telles que le diabète, l'obésité et les troubles cardiovasculaires, qui constituent la première cause de mortalité (OMS, 2003). Dans ce pays, nous avons découvert que, si la plus grande société transnationale de boissons non alcoolisées est assez active dans le domaine de la protection de l'environnement et de l'aide communautaire, elle ne ménage toutefois pas ses efforts pour se donner l'image d'un producteur de boissons qui, en plus d'avoir bon goût et de procurer du plaisir (comme on s'y attendrait), ne sont pas mauvaises du point de vue de la santé et de la nutrition. Son arsenal publicitaire s'efforce systématiquement de démolir les mises en garde du corps médical à l'encontre des boissons gazeuses non alcoolisées. Le message diffusé, et qui touche chaque année des centaines de milliers d'écolières et d'écoliers, est que dans les pays en développement ces boissons – et l'une d'entre elles en particulier – peuvent être meilleure que l'eau pour la santé.

En **Chine**, l'une des principales difficultés pour les PME est le poids de l'amélioration des normes dans la chaîne logistique des STN. Jusqu'à ces derniers temps, l'approche traditionnelle des sociétés mères était d'imposer les améliorations en matière de RSE plutôt que d'accepter d'en partager la charge. De surcroît, les fournisseurs se trouvent souvent pieds et poings liés, face, au sein d'une même entreprise, d'un côté, à un département des questions sociales qui exige plus en termes de normes et de dépenses en RSE, et, de l'autre, un département des achats qui insiste pour obtenir des marges plus étroites et des délais de livraison plus courts (Utting, 2003).

Ces exemples mettent en lumière le fait que les grandes préoccupations sociales des entreprises ont eu tendance à se focaliser sur certains aspects étroits du développement en laissant de côté des problèmes de fond touchant le pouvoir des entreprises et leur influence politique, les effets pervers des mesures d'assouplissement et de libéralisation, l'investissement et les modèles de consommation peu soucieux du développement durable, et les doubles mesures.

S'agissant de la communication d'informations relatives à la RSE, la question est par conséquent de savoir de quoi exactement rendre compte. Les difficultés examinées plus haut indiquent certaines voies et solutions nouvelles.

1. **Diagnostic et indicateurs.** Si les programmes de RSE et les procédures de publication d'informations à ce sujet ne parviennent pas à traiter des problèmes de développement majeurs, c'est sans doute parce que le diagnostic est fautif. La GRI accorde une place importante à l'analyse sectorielle. De toute évidence, la nature de la problématique du développement varie considérablement d'un secteur à l'autre. Mais il n'est pas certain que les analyses conduites par les entreprises puissent mettre en lumière la vraie nature des problèmes de développement qui doivent être confrontés. L'attention portée aujourd'hui à l'indépendance du contrôle devrait s'étendre aussi au diagnostic. D'autres travaux doivent être consacrés à des indicateurs qui donnent une information en rapport direct avec les problèmes de développement évoqués plus haut – et notamment des données «solides» relatives aux salaires, aux recours devant les tribunaux, aux accords de négociation collective, au réinvestissement et au rapatriement des bénéficiaires, et aux versements aux partis politiques, pouvoirs publics et autres acteurs.

2. **Prise en compte des préoccupations des pays du Sud.** Il importe de se soucier davantage du coût que la RSE représente pour les pays en développement et les PME, ainsi que de la question de savoir qui paie et comment partager la charge. Les acteurs du Sud doivent participer plus activement à l'élaboration des programmes en RSE et aux initiatives internationales multipartites. Il devrait être plus largement admis que la plupart de ces pays disposent de pratiques et de procédures «endogènes» dans le domaine de la RSE, et que celles-ci se doivent d'être reconnues et encouragées, et non pas laissées de côté par une démarche «généraliste» en grande partie imposée de l'extérieur (Kemp, 2001).
3. **Gestion des plaintes.** Il est également important de renforcer les nouveaux mécanismes de régulation qui ciblent certaines plaintes ou cas de non-respect des normes au lieu de trop miser sur les efforts visant à rendre compte de toutes les pratiques commerciales et de leurs impacts, à les contrôler et à les vérifier. De tels mécanismes fondés sur le dépôt de plaintes peuvent être aménagés dans le cadre des nombreux dispositifs institutionnels existants: accords traditionnels de négociation collective ou nouveaux accords-cadres conclus à l'échelle mondiale avec des organisations syndicales internationales, ONG qui ont une mission de veille, campagnes à l'initiative de la société civile, renforcement des procédures de plainte associées aux initiatives multipartites, actions en justice, médiation et rapporteurs spéciaux de l'ONU.
4. **Recombinaison de la démarche volontaire et des prescriptions législatives.** Le débat sur la RSE s'est principalement attaché à proclamer les vertus de la démarche volontaire. Or, il convient de combiner ou de mêler autrement les différentes approches en matière de régulation (Utting, 2003; Bendell, 2003). L'édition 2003 du *World Investment Report*, tout comme le rapport de la CNUCED distribué pour la présente réunion, énonce plusieurs possibilités à cet égard. Le «mouvement pour une entreprise responsable» a permis d'avancer d'autres propositions qui méritent examen. Plusieurs d'entre elles soulignent le rôle du droit international non contraignant ou celui des instances de régulation (normes de l'ONU relatives aux droits de l'homme à l'intention des STN, Code de conduite de l'UE et Corporate Accountability Organization, par exemple). Certaines suggèrent de renforcer des instruments existants comme les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les Principes de l'OIT concernant les entreprises multinationales et les procédures comptables obligatoires, ou d'élargir le mandat d'institutions comme la Cour pénale internationale. D'autres encore (telle la International Right to Know Campaign) évoquent les tentatives d'organisations de la société civile en vue de promouvoir la communication d'informations sur les activités de certaines STN à l'étranger. Tout en s'efforçant de répondre aux lacunes de fond dont souffrent les démarches volontaires (bon vouloir des entreprises et difficultés à faire respecter les dispositions en la matière), ces propositions appellent de nouveau l'attention sur certaines questions qu'il n'était guère de bon ton d'évoquer, à savoir les déterminants structurels et politiques de la pauvreté et de l'inégalité dans le monde, et leurs liens avec la grande entreprise.

## Références

- Ascoly, N. et Zeldenrust, I. (2001). *Discussing Key Elements of Monitoring and Verification*. SOMO, Amsterdam.
- Barkin, David (1999). *The Greening of Business in Mexico*. Discussion Paper No. 110, UNRISD, Genève.
- Bendell, J. (2001). *Towards Participatory Workplace Appraisal: Report from a Focus Group of Women Banana Workers*. Occasional Paper. New Academy of Business, Bristol.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Barricades and Boardrooms: The Challenge of Corporate Power to World Development*. Projet de texte polycopié. UNRISD, Genève.
- Cappellin, P. et Giuliani, G. M. (à paraître). *The Political Economy of Corporate Responsibility in Brazil: Social and Environmental Dimensions*. UNRISD, Genève.
- CNUCED (2001). *Social Responsibility*. UNCTAD series on issues in international investment agreements. Genève.
- \_\_\_\_\_ (2003a). *Communication d'informations concernant l'impact des entreprises sur la société: Tendances et problèmes actuels*. Genève.
- \_\_\_\_\_ (2003b). *World Investment Report 2003*. FDI Policies for Development: National and International Perspectives. Organisation des Nations Unies, Genève et New York.
- Jenkins, R. (2002). «Corporate codes of conduct: Self-regulation in a global economy», in NGLS/UNRISD (éd.), *Voluntary Approaches to Corporate Responsibility: Readings and a Resource Guide*. NGLS, Genève.
- Kemp, M. (2001). *Corporate Social Responsibility in Indonesia: Quixotic Dream or Confident Expectation?* Programme Paper No. 6 (TBS). UNRISD, Genève.
- OMS (2003). *Régimes alimentaires, nutrition et prévention des maladies chroniques*. Rapport conjoint de consultation d'experts de l'OMS/FAO. Rapport technique série n° 916, OMS, Genève.
- O'Rourke, D. (2000). *Monitoring the Monitors: A Critique of PricewaterhouseCoopers (PwC) Labor Monitoring*. [web.mit.edu/dorourke/www/index.html](http://web.mit.edu/dorourke/www/index.html).
- Utting, P. (2000). *Business Responsibility for Sustainable Development*. UNRISD, Genève.
- \_\_\_\_\_ (2002). «Regulating Business via Multistakeholder Initiatives: A Preliminary Assessment», in *Voluntary Approaches to Corporate Responsibility: Readings and a Resource Guide*. NGLS/UNRISD (éd.). NGLS, Genève.
- \_\_\_\_\_ (2003). «Corporate Responsibility and Labour Issues in China: Reflections on a Beijing Conference», *Journal of Corporate Citizenship*. Numéro 10, été, p. 21 à 27.
- Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. Earthscan, Londres.
- Zammit, A. (à paraître). *Development at Risk: Rethinking UN-Business Partnerships*. UNRISD, Genève.

## **Acronymes**

CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
ETI	Ethical Trading Initiative
FLA	Fair Labor Association
FSC	Forest Stewardship Council
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	Organisation internationale de normalisation
OIT	Organisation internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	organisation non gouvernementale
PME	petites et moyennes entreprises
RSE	responsabilité sociale des entreprises
SAI	Social Accountability International
SMN	société multinationale
STN	société transnationale
UE	Union européenne
UNRISD	Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social

# La responsabilité sociale des entreprises dans les pays en développement

Parveen Mahmud, FCA

*Directrice générale adjointe*  
*Fondation Palli Karma-Sahayak (PKSF)<sup>1</sup>*

## Résumé

Par «responsabilité sociale des entreprises (RSE)», on entend l'initiative par laquelle une entreprise décide d'investir une partie de ses bénéfices au profit du bien-être de la société afin de donner d'elle une image positive et de créer un corps de consommateurs avertis. C'est de la part de l'entreprise un engagement à contribuer au développement économique durable et à œuvrer de concert avec les salariés et leur famille, la collectivité locale et la société à l'amélioration de la qualité de la vie. Les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus conscientes du fait qu'elles ne sauraient ignorer les facteurs qui peuvent avoir un impact sur la société et l'environnement sans risquer de ternir leur image et partant de nuire à leur valeur marchande. C'est ainsi que la RSE acquiert peu à peu sa place parmi les pratiques culturelles de l'entreprise dans les pays en développement, en ouvrant de nouvelles perspectives de partenariats avec le secteur public, le secteur privé et les entreprises à but non lucratif en faveur du développement économique et d'une meilleure prise de conscience des problèmes sociaux et environnementaux.

Les pays en développement sont confrontés à de multiples formes de pauvreté: insuffisance des services de base, dans les domaines de l'éducation et de la santé notamment, chômage et faible niveau de vie. Face à cette situation, les sociétés multinationales (SMN) de même que les entreprises nationales commencent à faire preuve de responsabilité sociale à des degrés divers dans leurs activités locales. Les sociétés multinationales et transnationales sont les premiers investisseurs dans les pays en développement par le biais de l'investissement étranger direct (IED). La RSE permet de maximiser l'impact positif de l'IED et en minimiser l'impact négatif. Au Bangladesh, de nombreuses sociétés, des entreprises locales et des SMN en particulier, accordent de plus en plus d'importance au rôle qu'elles peuvent jouer en tant que «citoyennes responsables». Dans un pays comme le Bangladesh où les institutions sociales ne sont pas encore bien établies, l'entreprise doit s'engager davantage. Comme elle n'est pas encore une obligation, l'information sociale au sens strict est absente des rapports publiés par les entreprises. Toutefois, si les SMN s'impliquent dans la RSE, c'est en raison de l'engagement global pris en la matière par leurs sociétés mères. Cette pratique peut faire des SMN un instrument efficace pour lutter contre la pauvreté au Bangladesh, qui compte 60 % de déshérités. La RSE peut avoir un formidable impact sur la société, et contribuer à contenir l'agitation sociale dans une large mesure tout en améliorant le niveau de vie des populations pauvres.

Dans un monde idéal, l'entreprise devrait faire des bénéfices pour assurer sa prospérité commerciale et contribuer au progrès social. Il faudrait prévoir un mécanisme pour offrir des avantages fiscaux aux entreprises qui assument leurs responsabilités sociales. Des personnalités en vue peuvent prendre l'initiative de structurer l'action philanthropique par le biais des fonds et des œuvres de bienfaisance. Comme les dons en argent se font rares, les institutions non gouvernementales de microfinance et les organismes communautaires des pays en développement éprouvent des difficultés à poursuivre leur programme de développement social. Pour pallier cette situation, les multinationales et les entreprises nationales peuvent établir de concert une feuille de route afin de faciliter la mise

---

<sup>1</sup> PKSF Bhaban, Plot: E-4/B, Agargaon Administrative Area, Sher-e-Bangla Nagar, Dhaka-1207 (Bangladesh). Téléphone: (880) 2-9141785, (880) 2-9140056-9; télécopie: (880) 2-9134431; adresse électronique: [pmahmud@pksf-bd.org](mailto:pmahmud@pksf-bd.org); site Web: [www.pksf-bd.org](http://www.pksf-bd.org).

en œuvre des programmes destinés à répondre aux besoins sociaux. Le Philippines Business for Social Progress (PBSP) offre l'exemple d'un modèle-cadre à cet égard. Ce mouvement a permis aux milieux d'affaires philippins de rationaliser et de coordonner leurs activités de financement et d'appui technique en faveur des projets et programmes socioéconomiques dans l'ensemble du pays.

Le partenariat entreprise/communauté/ONG offre aux grandes sociétés commerciales l'occasion de compléter l'action menée par les pouvoirs publics contre la pauvreté. Le PBSP peut être cité en exemple dans ce contexte. Le développement durable d'un pays doit passer par un partage des responsabilités entre l'État et les milieux d'affaires. La Social Marketing Company (SMC) est une des initiatives dans ce domaine au Bangladesh. La RSE est pour l'entreprise quelque chose d'essentiel, car elle aide celle-ci à se forger une réputation d'ouverture et d'intégrité, et lui permet ainsi de surmonter les crises, même dans un marché concurrentiel, grâce à l'appui de l'opinion publique.

## **Introduction**

Au début de ce nouveau millénaire, les échecs essuyés par certaines sociétés ayant pignon sur rue ont amené les milieux d'affaires à accroître l'efficacité et la transparence de leurs pratiques en matière de gouvernance. Ce à l'instar des sociétés de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle qui comprirent que, pour attirer les financements extérieurs, il leur faudrait fournir au marché des informations financières fiables. De tous temps, les progrès en matière de communication d'informations et de transparence dans le monde de l'entreprise ont été le fruit non pas de la législation mais plutôt des pressions plus largement exercées par le monde des affaires. Récemment, l'information publiée a cessé de se limiter aux chiffres de la performance financière pour faire également appel à des indicateurs destinés à mesurer pleinement l'impact environnemental et social de l'activité de l'entreprise. Phénomène relativement nouveau mais en plein essor dans les pays en développement, et déjà largement installé dans les nations développées, la «responsabilité sociale» de l'entreprise est l'initiative par laquelle celle-ci décide d'investir une partie de ses bénéfices au profit du bien-être de la société afin de donner d'elle une image positive et de créer un corps de consommateurs avertis. C'est de la part de l'entreprise un engagement à contribuer au développement économique durable et à œuvrer de concert avec les salariés et leur famille, la collectivité locale et la société à l'amélioration de la qualité de la vie. Les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus conscientes du fait qu'elles ne sauraient ignorer les facteurs qui peuvent avoir un impact sur la société et l'environnement sans risquer de ternir leur image et partant de nuire à leur valeur marchande. C'est ainsi que la RSE acquiert peu à peu sa place parmi les pratiques culturelles clefs de l'entreprise dans les pays en développement, en ouvrant de nouvelles perspectives de partenariats avec le secteur public, le secteur privé et les entreprises à but non lucratif en faveur du développement économique et d'une meilleure prise de conscience des problèmes sociaux et environnementaux.

## **La RSE dans les pays en développement**

Les entreprises du monde entier, dans les pays développés comme dans les pays en développement, quels que soient leur taille et leur domaine de spécialisation, ont un impact social, environnemental et économique considérable sur les communautés dans lesquelles elles opèrent. Pourtant, dans les conditions de très vive concurrence de l'économie mondiale d'aujourd'hui, assurer un «impact positif» est d'une importance cruciale pour la réputation de l'entreprise et son succès commercial.

Les pays en développement sont confrontés à de multiples formes de pauvreté: insuffisance des services de base dans de nombreux domaines: éducation, santé, hygiène, assainissement et eau potable. La pauvreté règne dans beaucoup de pays parce que la faiblesse de la croissance économique ne permet pas de créer suffisamment d'emplois. Même ceux qui travaillent ne bénéficient que d'un petit niveau de vie. Dans les pays en développement, les multinationales aussi bien que les entreprises

locales sont nombreuses à assumer leurs responsabilités sociales dans les domaines ci-après et à participer ainsi à la lutte contre la pauvreté et le chômage et à l'amélioration du niveau de vie:

- **Protection de l'environnement:** réduction des émissions et des déchets, recyclage et reforestation;
- **Philanthropie:** dons à des œuvres de bienfaisance;
- **Participation à des causes sociales:** sensibilisation à la défense des droits de l'homme et éducation à la lutte contre le sida;
- **Développement urbain:** partenariat avec les collectivités locales pour faire renaître le petit commerce et réhabiliter le milieu urbain;
- **Aide aux entreprises locales:** par des partenariats avec des ONG œuvrant dans les domaines de la lutte contre la pauvreté et le développement social, ainsi qu'avec des institutions religieuses et des clubs sociaux; et
- **Programmes en faveur des salariés:** amélioration des normes en matière de santé et de sécurité, égalité d'accès à l'emploi, partage d'emploi et horaires variables.

Les sociétés multinationales ou transnationales sont les plus grands pourvoyeurs de capitaux dans les pays en développement grâce à l'investissement étranger direct (IED), qui peut beaucoup apporter au développement des économies locales par le biais de la création d'emplois, le renforcement des capacités et le transfert des connaissances. La présence de ces sociétés est pour l'État une très importante source de recettes grâce à l'impôt sur les sociétés, les droits d'accise, la taxe sur la valeur ajoutée et l'impôt foncier. Ce nouvel apport de ressources permet aux pouvoirs publics de dépenser plus pour les services publics. En outre, nombre de ces sociétés sont engagées dans des programmes de RSE qui contribuent à fournir de précieux services sociaux que l'État éprouve des difficultés à assurer.

Il est à craindre toutefois que la mondialisation et l'IED ne conduisent de plus en plus souvent à une dégradation des normes de travail et de protection de l'environnement, à une aggravation des inégalités sociétales et à une accentuation de la concurrence pour les industries locales naissantes. La gageure consiste à maximiser l'impact positif de l'IED et à en minimiser les effets négatifs. Dans les pays en développement, c'est surtout les sociétés multinationales qui ont été engagées à mieux assumer leurs responsabilités sociales, mais ce courant a des incidences croissantes pour les entreprises locales, quelle que soit leur taille. La mondialisation impose des épreuves à ces dernières. Dans une conjoncture aussi dure, les forces du marché ont tendance à récompenser les pratiques commerciales qui ont des effets sociaux et écologiques néfastes. De plus en plus, cependant, les entreprises des pays en développement reconnaissent que la RSE a du bon pour les affaires et qu'elle peut apporter un avantage concurrentiel. C'est ainsi que les clients étrangers, et notamment les SMN et les marchés, sont de plus en plus nombreux à privilégier les fournisseurs qui s'imposent des normes élevées en RSE. Les dispositions prises par l'ONU pour rendre les multinationales juridiquement responsables de leurs pratiques d'investissement à l'étranger, et notamment pour leur faire adopter des normes acceptables en matière de travail et de protection de l'environnement, sont certainement un premier pas dans la bonne direction.

Cependant, d'un autre côté, ces entreprises – surtout quand elles sont sources d'importantes recettes pour l'État – peuvent faire jouer leur intérêt propre et se dérober à toute forme de responsabilité sociale en ne s'intéressant qu'à leur bénéfice net. Les entreprises peuvent décider de s'affranchir de toute responsabilité sociale du fait qu'aucune obligation claire ne leur est faite à cet égard.

Par inexpérience et méconnaissance des nouveaux secteurs d'activité, les pays en développement peuvent donner aux SMN la latitude qui leur permet d'échapper à leurs obligations lorsque les accords qu'elles passent avec l'État ne précisent pas toute la portée de leurs engagements. La demande en dommages-intérêts présentée par Petrobangla au nom du Gouvernement du Bangladesh auprès de la filiale de la société UNOCAL au Bangladesh a eu pour origine l'absence de dispositions contractuelles précises concernant les dommages. En juillet 2002, la filiale UNOCAL Bangladesh Blocks Thirteen and Fourteen Ltd., connue auparavant sous le nom de Occidental of Bangladesh Ltd. («OBL»), a reçu de la société Bangladesh Oil, Gas & Mineral («Petrobangla») une lettre demandant, au nom du Gouvernement du Bangladesh et de Petrobangla, des dommages et intérêts d'un montant de 685 millions de dollars. La demande d'indemnisation portait sur 246 milliards de pieds cubes de gaz naturel exploitable qui auraient été «perdus et endommagés» dans une explosion survenue en 1997 et connue comme l'*explosion de Magurichara*, et dans l'incendie qui devait suivre lors du forage par l'entreprise OBL du puits n° 1 situé sur les parcelles 13 et 14 prévues au contrat de coproduction pour la région de Sylhet, au nord-est du Bangladesh. UNOCAL estime que la demande surestime grossièrement le volume de gaz exploitable affecté par l'explosion. Conformément aux usages contractuels en vigueur dans l'ensemble du monde, le contrat de coproduction ne prévoyait rien pour indemniser le Gouvernement du Bangladesh ou Petrobangla en cas de perte de gains au cours des opérations de forage. Par la suite, cependant, une disposition de cette nature a été inscrite dans l'avenant au contrat. Toutefois, même si une indemnisation était due sous quelque forme que ce soit, UNOCAL est d'avis que l'avenant signé en 1998 règle définitivement la question des indemnités. Le Bangladesh a tiré de cette expérience une leçon cuisante. Par inexpérience et ignorance, le pays n'a pu obtenir les meilleures conditions contractuelles susceptibles de protéger ses intérêts.

La raison d'être de toute entreprise est la recherche du profit. Ce constat nous amène à réfléchir à l'éthique d'entreprise, à la protection des salariés et au bien-être de la société dans laquelle l'entreprise conduit son activité, et à réfléchir par conséquent à la RSE, cette seconde composante de ce que l'on appelle souvent le «double bilan» de l'entreprise. La RSE permet à l'entreprise d'améliorer ses relations avec le public, de donner d'elle une image positive et d'accroître les ventes de ses produits ou services. La responsabilité sociale de l'entreprise est par conséquent quelque chose qui rapporte. À mesure que les entreprises nationales acquièrent leur viabilité financière, la santé des marchés des capitaux s'améliore, et cette évolution heureuse pousse les entreprises à faire davantage preuve de responsabilité sociale. De même, dans les pays en développement, les ONG et les organisations de défense des droits de l'homme qui ont une mission de veille sociétale encouragent un comportement social de nature durable dans l'entreprise. Dans ces mêmes pays, la société dans son ensemble ne sait pas grand-chose des notions de RSE. Les organismes de régulation n'y jouent pas un rôle actif. Les investisseurs étrangers peuvent en profiter pour faire des bénéfices en ignorant l'impact social et environnemental de leur activité. Il est heureux que ces concepts soient portés à la connaissance du grand public par l'intermédiaire des médias, de la société civile et des organisations de défense des droits de l'homme, et que, de ce fait, même les entreprises locales prennent conscience de la responsabilité sociale qui leur incombe.

## **L'investissement social au Bangladesh**

De nombreuses entreprises, et notamment des entreprises locales et des multinationales opérant au Bangladesh, accordent aujourd'hui une plus grande importance au rôle qu'elles peuvent jouer en tant qu'«entreprises citoyennes responsables». Elles ont une approche responsable de leur activité commerciale dans une perspective sociale, éthique et environnementale. C'est ainsi que, depuis le désastre de Magurichara, les multinationales du secteur de l'énergie ont une conscience accrue de ce rôle. En reconnaissant cet élargissement de leur sphère de responsabilité, les entreprises acceptent maintenant le fait d'être comptables vis-à-vis, non seulement de leurs actionnaires, mais aussi de tout un éventail d'autres parties prenantes: partenaires commerciaux, salariés, clients, fournisseurs et

groupes communautaires. Nous donnerons ci-après quelques exemples d'investissements socialement responsables au Bangladesh.

**British American Tobacco Bangladesh (BATB).** Le tabac présentant un risque pour la santé, BATB est consciente de l'importante responsabilité sociale qui lui incombe. BATB a été la première entreprise du Bangladesh à avoir publié des informations de caractère social en avril 2002 en engageant formellement avec ses parties prenantes un dialogue destiné à mieux comprendre leurs positions et leurs préoccupations sur les questions concernant l'industrie du tabac en général, et l'entreprise en particulier. C'est également la première société au Bangladesh à avoir fait paraître (en septembre 2003) un rapport social qui répond aux critères généraux sévères des normes AA 1000 et des Lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) parrainée par les institutions des Nations Unies. La société a décidé de se conformer à ces deux référentiels, et de faire encore plus en demandant à Bureau Veritas Quality International de procéder à une vérification indépendante de son rapport social. BATB a également créé en son sein un comité expressément chargé des questions de RSE. Avec le concours d'un animateur, huit séries de réunions se sont tenues en deux phases dans trois régions, dont celle de Dhaka, la capitale du pays, afin de resserrer le dialogue avec les parties prenantes. Les questions à l'ordre du jour ont relevé de 10 grandes catégories: i) information du consommateur; ii) consommation du tabac dans les lieux publics; iii) produits moins dangereux; iv) prévention du tabagisme chez les jeunes; v) marketing responsable; vi) réglementation relative au tabac; vii) taxes sur le tabac et prix des cigarettes; viii) gestion environnementale; ix) civisme d'entreprise; et x) gouvernance d'entreprise.

Ce dialogue a montré que les parties prenantes n'ignoraient pas ce que BATB apporte à l'État sous forme de droits d'accise. Il a été proposé à l'entreprise de diversifier ses activités et de créer davantage d'emplois. Les parties prenantes ont énuméré les domaines nombreux et variés dans lesquels elles souhaitaient voir BATB assumer sa part de responsabilité sociale. Les six principaux sont les suivants: i) aide au développement; ii) parrainage et lutte contre la pauvreté; iii) aide aux cultivateurs de tabac; iv) aide aux programmes de santé; v) soutien aux programmes d'éducation; et vi) élimination du travail des enfants. La citoyenneté d'entreprise de BATB ne s'arrête toutefois pas là. Elle s'étend, à travers différents projets et initiatives, à l'amélioration de l'environnement, au soutien des organisations de bienfaisance, au mécénat et à la participation aux secours en cas de catastrophe.

**GlaxoSmithKline (GSK):** GSK est l'une des plus grandes sociétés pharmaceutiques au monde. Sa vocation est d'améliorer la qualité de la vie dans le monde en permettant aux populations de faire plus, de se sentir mieux et de vivre plus longtemps. Au Bangladesh, GSK continue de financer, à l'hôpital universitaire de Chittagong, un service et une aire de jeux pour enfants atteints de leucémie, dont la gestion est confiée à Children Leukemia Assistance & Support Services (CLASS). Un programme de prévention de l'hépatite B et des maladies pour lesquelles il existe un vaccin est également mené en association avec différentes organisations de protection sociale comme Sandhani, Rotary, Lions et Badhon.

**Lafarge Surma Cement Ltd.** Au Bangladesh, Lafarge Cement entend achever la construction d'une usine de ciment d'ici 2005. Après d'impressionnants travaux de comblement et d'aménagement, le site est aujourd'hui prêt à recevoir les bâtiments sur une superficie de 90 hectares. Simultanément, Lafarge met en œuvre un vaste plan d'action pour venir en aide aux populations et aux communautés locales qui sont touchées par le projet. Les personnes concernées ont bénéficié d'un arrangement financier particulièrement généreux. Les familles ont été réinstallées dans un nouveau village, et dans des habitations neuves possédant tout le confort de base. Les villageois sont maintenant propriétaires de leurs maisons et d'un lopin de terre. Un centre de développement communautaire dispense les soins médicaux et assure une formation à des activités rémunératrices telles que l'élevage et le tissage ainsi que des services d'éducation de base destinés aux villageois, et en particulier aux femmes et aux enfants.

**Nestlé.** Nestlé, qui a connu des débuts bien modestes avant de devenir un géant dans son domaine, s'est efforcée d'introduire dans chacun de ses pays d'implantation les valeurs culturelles fondamentales touchant la protection de l'environnement. Au Bangladesh, en plus de dons en espèces à différents orphelinats, Nestlé assume aussi la responsabilité d'une campagne de prévention contre la dengue, qui constitue un excellent moyen de mieux sensibiliser la population aux risques liés à cette maladie. Ainsi les gens sont-ils de plus en plus nombreux à voir dans la multinationale plus qu'une entreprise de commercialisation de produits laitiers. Nestlé a organisé l'an dernier à Bogra la Nido Fair qui a duré toute une journée. D'aucuns ont pu y voir une campagne publicitaire, mais il reste que le souci de dispenser aux parents des rudiments de diététique concernant les aliments pour bébés procède assurément d'un sens élevé de la responsabilité sociale.

**Sheltech (Pvt) Ltd.** Pour ce promoteur immobilier de haut vol, l'entreprise ne permet pas seulement de faire des bénéfices; elle est aussi un moyen d'explorer de nouvelles voies et de lancer de nouveaux produits. Sheltech (Pvt) Ltd se fait un devoir de fournir à ses clients un service de qualité. Que fait l'entreprise en matière de RSE? Elle participe à l'essor des jeux et des sports – du badminton et du tennis en particulier. Le prix Sheltech, créé en 1978, est la distinction la plus connue dans le pays. Il est destiné à récompenser les écrivains, chanteurs et autres personnalités en vue qui s'emploient au mieux à créer des courants littéraires et culturels de valeur dans le pays. Dans ses réalisations immobilières, Sheltech s'attache à respecter l'environnement.

**Shell.** Shell se fait un devoir de ne commercialiser que des produits ne présentant pas de danger pour la population ou l'environnement. Au Bangladesh, la Shell Bangladesh Exploration and Development B.V est en outre attachée aux grands principes de protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement, et s'impose avant tout comme objectif de ne pas créer de nuisance pour la population et respecter l'environnement. Shell coopère aussi avec l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN) pour encourager et aider la collectivité à préserver l'intégrité et la diversité de la nature et faire en sorte que les ressources naturelles soient utilisées d'une manière équitable et écologiquement durable. Shell est la première entreprise du secteur de l'énergie à avoir mis en place une norme de biodiversité, en vertu de laquelle toutes les entreprises du groupe se doivent de respecter les zones protégées, de préserver les écosystèmes et de contribuer à la conservation de la nature. Shell, enfin, a montré qu'elle peut satisfaire à cette ligne de conduite aussi bien au Gabon en Afrique qu'à Stanlow au Royaume-Uni.

**UNOCAL Bangladesh.** Environ 420 personnes travaillent pour UNOCAL Bangladesh, dont 98 % sont des Bangladais. La responsabilité d'entreprise est au cœur des grandes valeurs chères à UNOCAL. Au Bangladesh, l'entreprise œuvre dans le domaine du développement communautaire depuis plusieurs années, investissant plus d'un million de dollars dans toute une gamme d'activités et de programmes axés sur l'éducation, les soins de santé et la protection sociale dans l'agglomération de Sylhet où se trouvent les gisements de gaz qu'elle exploite. En 2002, UNOCAL a passé des accords de coopération à long terme avec plusieurs grandes organisations humanitaires qui défendent les principes dont s'inspire le slogan d'UNOCAL: «Améliorer l'existence des gens partout où nous travaillons». Parmi ces organisations figurent Habitat for Humanity, Nature Conservancy, International Youth Fund et l'Institut international des droits de l'enfant. Grâce à ce type de coopération notamment, UNOCAL entend améliorer l'impact de ses activités sociales et contribuer à renforcer les capacités des communautés locales au Bangladesh – mais aussi en Indonésie, au Myanmar et en Thaïlande.

**Standard Chartered Grindlays Bank.** Son action de caractère social concerne des projets de développement communautaire axés sur la santé, l'éducation et la jeunesse. L'entreprise incite ses salariés à s'approprier ces projets et à y prendre part. Au Bangladesh, notons qu'elle joue un rôle actif dans le fonctionnement de l'hôpital ophtalmologique d'Islamia, et qu'au titre du programme «Redonnons la vue» elle encourage les malades déshérités à se faire opérer des yeux pour un coût modique.

**Berger Paints.** Dans le cadre de programmes de partenariat avec un petit nombre d'ONG, Berger contribue à l'insertion des handicapés grâce à des activités génératrices de revenus.

**Grameen Phone.** Grameen Phone s'efforce de promouvoir les technologies de l'information dans le cadre de son programme de lutte contre la pauvreté. Elle fournit des téléphones portables à certains pauvres à un prix de moitié inférieur à celui du marché.

**Singer Bangladesh.** Singer Bangladesh aide de jeunes femmes de condition modeste à apprendre à coudre et à obtenir le diplôme Singer, grâce auquel elles pourront plus facilement gérer leur existence, certaines en créant leurs propres petites entreprises et d'autres en trouvant un emploi dans le secteur de l'habillement.

**Reckit Benkizer.** Cette société contribue à améliorer la qualité de la vie par des soins de santé préventive dans le monde entier. Son bureau régional au Bangladesh connaît certes le concept et cet aspect de l'action de la société, mais ne mène pas de politique particulière à cet égard.

Comme on peut le voir, ce sont les sociétés multinationales qui montrent l'exemple en matière de partenariat entreprise/société au Bangladesh. Dans ce pays, où l'infrastructure sociale est encore en train de se mettre en place, les milieux d'affaires doivent s'engager davantage. Au moyen de stages, les entreprises sont à même d'aider les diplômés de l'enseignement professionnel et de l'université à mieux se préparer à leurs futurs métiers. À l'exception de quelques SMN, le monde de l'entreprise au Bangladesh est très en retard à cet égard. En outre, les entreprises peuvent être d'un fort précieux concours en combattant le problème national du chômage des jeunes, problème qui génère pauvreté, aliénation sociale, criminalité et gaspillage de potentialités. En encourageant l'esprit d'entreprise chez les jeunes, les sociétés commerciales, souvent en partenariat avec des organisations spécialisées dans le travail des jeunes – telles que Micro Industries Development and Assistance Services (MIDAS) –, peuvent donner aux jeunes la possibilité d'acquérir les aptitudes nécessaires dans l'existence, d'avoir confiance en eux et de trouver un emploi.

Il y a lieu d'accorder une place croissante à la RSE dans des pays comme le Bangladesh. Par exemple, c'est après avoir été soupçonnées de faire travailler des ateliers clandestins que des entreprises de l'habillement bangladaises ont dû s'intéresser aux problèmes de protection des droits de l'homme. De plus en plus souvent, clients, salariés, partenaires commerciaux, société civile et pouvoirs publics exigent des entreprises qu'elles prennent une part active aux activités sociales, environnementales et communautaires. C'est ainsi que *Bangladesh Paribesh Andolon*, le mouvement écologique, a obtenu qu'il soit mis fin à l'utilisation des sacs plastiques et des petits taxis trop polluants.

Étant donné qu'il n'existe pas d'obligation en ce qui concerne la communication d'informations sociales, celles-ci font toujours défaut dans la plupart des rapports d'entreprise. Cependant, conformément à la stratégie de leurs groupes, de nombreuses multinationales ont des activités à caractère social. Les entreprises nationales et locales, quant à elles, commencent à se familiariser avec les concepts de RSE et sont un instrument de la promotion du sport, de l'art et de la culture.

Toutefois, la réalité du Bangladesh est que la grande majorité de la population – 60 % environ – y vit en dessous du seuil de pauvreté. La RSE peut donc avoir dans ce pays un énorme impact. Grameen Bank est la première banque à avoir mis en place avec succès un programme de microcrédit au Bangladesh, et dans le reste du monde. D'autres initiatives de ce type, dont ASA et BRAC, qui aident les pauvres à lutter contre la misère et améliorer leur sort, ont vu le jour et se sont développées dans le pays, avant d'être reproduites dans le monde entier. Les organismes qui pratiquent la microfinance au Bangladesh le font selon deux formules: le crédit nu et le crédit plus. Le «crédit nu» n'apporte qu'un petit pécule: c'est le cas de GB et d'ASA. Quant au crédit plus, il combine une

activité de développement social et la microfinance: c'est le fait de BRAC et de PROSHIKA entre autres.

Le Bangladesh a par ailleurs mis en place un mécanisme de premier plan pour financer le microcrédit. Les pouvoirs publics ont créé la Fondation Palli Karma-Sahayak (PKSF), qui vient en aide aux pauvres par l'intermédiaire de partenaires qui sont des organismes de microfinancement non gouvernementaux. Pour assurer leur viabilité, la PKSF contrôle l'activité de ces organismes à l'aune de ses normes et critères de performance. La PKSF possède, sur l'ensemble du pays, un réseau de 190 partenaires qui dessert 4 millions de membres et qui a distribué quelque 300 millions de dollars É.-U. sous forme de microcrédits. La PKSF accorde aussi des prêts à ses partenaires pour qu'ils puissent se développer. Sur l'ensemble, le secteur de la microfinance concerne plus de 10 millions d'emprunteurs, dont plus de 90 % sont des femmes. Certains de ces emprunteurs gravissent les échelons jusqu'à créer une micro, une petite ou une moyenne entreprise. Collectivement, les microentreprises peuvent constituer une menace pour l'environnement, ce qui explique que la PKSF demande à celles qui ont réussi de se conformer à certaines règles de prévention pour ce qui est de l'environnement, de la santé et de la sécurité.

En conséquence, la croissance harmonieuse des entreprises – qu'il s'agisse de microentreprises ou d'entreprises de petite ou de moyenne taille – passe par la mise en place de services d'aide à la création d'entreprises et par l'établissement de liens entre les grandes sociétés commerciales traditionnelles, d'une part, et les fournisseurs et clients de celles-ci, de l'autre. PRAN, dans le secteur de l'agriculture, a des liens avec les producteurs locaux; tandis que BRAC, pour sa production laitière, doit compter avec les éleveurs de bétail. Les points de vente Aarong de BRAC ont des liens particuliers avec les pauvres des communautés locales ou du milieu rural qui les fournissent en articles d'artisanat notamment.

Les organismes de microfinancement non gouvernementaux contribuent à lutter contre la pauvreté dans la perspective de l'objectif de développement du Millénaire, qui est de réduire de moitié la pauvreté d'ici 2015. C'est non seulement aux très faibles revenus mais aussi aux autres dimensions de la misère, dans les domaines de l'éducation et de la santé en particulier, qu'il faut s'attaquer si l'on veut améliorer le sort des populations. Les organismes de microfinancement non gouvernementaux, avec leurs programmes sociaux, peuvent concourir à cet objectif. Les programmes de promotion sociale ne générant pas de revenus, ils sont généralement financés par les dons, une partie du microcrédit et, dans une mesure bien moindre, par les multinationales au titre de la RSE. C'est dire que la RSE peut, par une approche holistique, jouer un rôle crucial dans la pérennisation de ces programmes.

### **Pour une RSE plus effective**

Les relations de l'entreprise avec la société ont profondément évolué. Si la RSE trouvait sa place au cœur même de la stratégie de l'entreprise, elle aurait des chances de s'y maintenir solidement. Mais en tant que simple vernis de caractère philanthropique, elle est vulnérable aux réductions de coûts. Pour qu'elle puisse jouer convenablement son rôle à long terme, la RSE doit se trouver intégrée à la stratégie et au plan de développement de l'entreprise, jusqu'à faire partie de son activité courante. Pour l'entreprise, cela implique de dépasser le stade de la seule application des dispositions en matière de RSE, d'investir pour être à la tête du secteur privé dans ce domaine et de décider de son propre chef de contribuer au progrès de la société. L'investissement socialement responsable peut être assuré par diverses formes de partenariat entre l'entreprise et le secteur public, les ONG, la société civile et les médias, qui peuvent favoriser le civisme d'entreprise par l'entremise des programmes de lutte contre la pauvreté. Ce type d'investissement peut favoriser la création d'entreprises individuelles en encourageant les activités génératrices de revenus, et prendre en compte les conditions de vie des

pauvres, les problèmes d'élimination des déchets et la protection de l'environnement, etc. La RSE peut aider à contenir l'agitation sociale dans une large mesure, et à améliorer le sort des pauvres, dans les villes et ailleurs. Les modalités à suivre sont exposées ci-après:

**Assurer le financement des programmes de développement social.** Idéalement parlant, l'entreprise devrait grâce au profit assurer sa prospérité et participer au progrès de la société. Un bon bilan financier fait le bonheur du dirigeant tandis que la philanthropie d'entreprise peut apporter à l'amélioration du niveau de vie et au bien-être de la population. Il conviendrait de prévoir des avantages fiscaux pour les entreprises qui acceptent d'assumer leurs responsabilités sociales. Des personnalités en vue peuvent prendre l'initiative de structurer l'action philanthropique sous la forme de fonds et d'œuvres de bienfaisance. C'est ainsi que la Prince of Wales's Charitable Foundation, qui est née en 1979, apporte chaque année une contribution financière à toute une série de causes à travers le monde, avec, en 2000-2001, des dons d'un montant de 1,2 million de livres sterling à plus de 200 œuvres. L'expérience britannique du partenariat entreprise/collectivité par l'entremise de Business in the Community a conduit Son Altesse Royale à créer en 1990 le Business Leaders Forum, qui, fort de ses 50 pays membres, rassemble les milieux d'affaires internationaux autour de l'objectif consistant à promouvoir à l'échelle du monde les pratiques socialement responsables au sein de l'entreprise.

Les organismes non gouvernementaux de microfinancement et les organisations communautaires des pays en développement éprouvent d'autant plus de difficultés à poursuivre leurs programmes sociaux que les donateurs sont de moins en moins généreux. Les multinationales contribuent souvent à ces programmes de manière ponctuelle. En coordination avec des entreprises nationales, elles peuvent établir une feuille de route destinée à faciliter la mise en œuvre de ces mêmes programmes sociaux. Aux Philippines, Business for Social Progress (PBSP) offre l'exemple d'un modèle-cadre en la matière, mis en place en décembre 1970 par le Council for Economic Development, le Business Council et l'Association for Social Action pour faire face à l'agitation sociale et à une conjoncture économique défavorable qui ont marqué cette année-là. Inspiré du programme vénézuélien d'action sociale d'entreprise, PBSP a permis aux milieux d'affaires philippins de rationaliser et de coordonner le financement et l'appui technique en faveur des projets et programmes socioéconomiques à travers le pays.

**Partenariat ONG/collectivité/entreprise.** Les ONG ont leur part dans le recul de la pauvreté, grâce aux activités de génération de revenus et aux divers types d'action sociale qu'elles mènent, en milieu rural notamment. Toutefois, des problèmes subsistent sur un plan général. Les entreprises peuvent, au-delà du parrainage traditionnel, appuyer leur partenariat avec les ONG au moyen de l'investissement communautaire. C'est l'un des moyens pour les grosses sociétés commerciales, agissant de concert avec les ONG, d'aider l'État dans son combat contre la pauvreté. L'action de PBSP est exemplaire de ce point de vue: bien que relevant d'un programme d'entreprise, elle vise essentiellement certains groupes sociaux et s'inspire du modèle de développement communautaire. Entre autres modalités, PBSP entretient un partenariat avec des ONG qui, au niveau du village, assurent des services communautaires. L'implication de PBSP dans les activités génératrices de revenus fondées sur le crédit consiste donc essentiellement à soutenir à bout de bras, par des prêts et des subventions, les organisations qui œuvrent dans ce domaine. PBSP se considère aussi en mesure de jouer un rôle précieux dans la lutte contre la pauvreté aux Philippines dans sa position d'intermédiaire entre les microentrepreneurs dans le besoin et les organismes locaux et étrangers du secteur formel de l'économie moderne qui disposent des ressources qui sont actuellement refusées aux pauvres pour une raison ou une autre. À la fois dans ce rôle d'intermédiaire et en tant que prêteur direct aux groupes communautaires, PBSP draine des ressources qui vont à la génération de revenus. Entre 1971 et 1987, c'est un montant estimé à 2 millions de dollars É.-U. qui a ainsi été canalisé à cette fin, soit un quart environ du revenu total de PBSP pour la période.

**Le partenariat entre le secteur public et le secteur privé peut donner de meilleurs résultats.** Le développement durable d'un pays passe par un partage des responsabilités entre l'État et les milieux d'affaires. L'engagement du secteur privé dans ce partenariat doit être proactif. Si les deux parties parviennent à coopérer utilement, les choses ne peuvent que changer. Globalement, la ligne de conduite de l'entreprise se modifie. Dans le monde d'aujourd'hui, l'État apparaît non pas comme un régulateur mais seulement comme un facilitateur, tandis que le rôle de l'entreprise n'est plus seulement de faire des bénéfices et de créer des emplois. La Social Marketing Company (SMC) répond à cette nouvelle définition au Bangladesh. On lui doit d'avoir réussi l'alchimie entre, d'une part, l'imagination et l'ardeur au travail des Bangladais et, de l'autre, le financement et l'appui technique de l'USAID. Entreprise sans but lucratif, elle distribue 70 % des préservatifs, 29 % des pilules contraceptives et 70 % des sachets de sels de réhydratation orale consommés au Bangladesh. Le programme géré par SMC Bangladesh est l'un des premiers, des plus ambitieux et des plus connus en matière de marketing social dans le monde. Parmi les autres pays bénéficiant de programmes analogues, mentionnons la Zambie, le Brésil et l'Égypte, pour n'en citer que quelques-uns. SMC met en commun le meilleur du secteur public et le meilleur du secteur privé pour fournir des services et des biens aux pauvres. Les contraceptifs dont ont besoin les ménages à faible revenu, et qu'ils n'auraient pas les moyens de se procurer autrement, viennent à la fois du secteur public et du secteur privé. Ce dernier apporte un réseau de distribution éprouvé, compétitif et peu coûteux – celui-là même qui assure l'acheminement des produits vers les plus petits villages, sans que la distribution n'ait besoin du moindre responsable de la planification. SMC reçoit les dons de contraceptifs et utilise les canaux de commercialisation du privé pour approvisionner quelque 200 000 échoppes et pharmacies aux quatre coins du pays. En vertu d'un accord signé avec l'USAID, l'État bangladais s'est engagé à fournir à SMC les contraceptifs nécessaires pour compléter l'apport de l'USAID et d'autres donateurs. Grâce à l'excellent réseau de distribution bon marché de SMC, les personnes intéressées peuvent se procurer des contraceptifs plus rapidement et plus commodément, sans avoir à faire la queue ou à rencontrer un fonctionnaire des services de santé. La facilité de cet accès favorise l'utilisation du contraceptif et contribue aux efforts déployés par le Bangladesh pour contenir la croissance démographique et la propagation du sida et d'autres maladies sexuellement transmissibles.

La bonne gouvernance est une vertu qui nous concerne tous. Mais ce n'est pas l'État seul qui pourra améliorer la gouvernance. Le concept de responsabilité partagée se doit d'être intégré aux stratégies des pouvoirs publics comme à celles du secteur privé. L'entreprise doit être consciente de son rôle dans l'investissement socialement responsable. Par exemple, en milieu urbain et dans les grandes villes, elle pourrait faire plus pour améliorer les conditions de vie. La RSE peut apporter une aide utile aux services municipaux pour ce qui est de l'entretien et du nettoyage des rues, des toilettes publiques, de la gestion des déchets et des centres commerciaux.

## **Conclusion**

Dans les pays en développement, l'État ne saurait à lui seul contribuer notablement au bien-être de la société par la répartition des recettes fiscales et la fourniture de services logistiques et de ressources humaines. L'intervention des entreprises du secteur privé, l'investissement socialement responsable, les ONG et les partenariats axés sur les besoins de la collectivité sont nécessaires pour renforcer les moyens dont dispose l'État pour lutter contre la pauvreté. Si elle apparaît comme une forme de support publicitaire, la RSE pourrait apporter beaucoup à l'entreprise. La qualité de l'image est la meilleure des publicités dans le monde moderne, et ne peut que favoriser les possibilités d'essor commercial et la rentabilité. De surcroît, si elle s'est taillée une bonne réputation, fondée sur l'ouverture et l'honnêteté, l'entreprise pourra franchir les caps difficiles. De fait, la réputation est quelque chose d'essentiel dans les affaires.

### Sources

Informations tirées du *Financial Express*, quotidien national, Bangladesh.

UNOCAL Corporation: Rapport annuel 2002.

Singer Bangladesh: Rapport annuel 2002.

British American Tobacco (BAT): Corporate Dialogue Report.

Rencontres avec les représentants de différentes sociétés multinationales mentionnées dans l'article.



# La responsabilité sociale des entreprises

Ndung'u Gathinji

*Administrateur principal  
Eastern Central and Southern African Federation of Accountants (ECSAFA)*

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), connue aussi sous le nom d'éthique d'entreprise ou de civisme d'entreprise, renvoie généralement au fait «**d'assurer la réussite commerciale de l'entreprise selon des modalités qui attachent un grand prix aux valeurs éthiques et au respect des personnes et des collectivités, ainsi que de leur milieu naturel**»<sup>1</sup>. Il s'agit pour l'entreprise de répondre à ce que la société attend d'elle – notamment sur les plans juridique, éthique et commercial – et de faire en sorte que les décisions prises par elle tiennent compte de façon équitable de l'ensemble des intérêts des principales parties prenantes. Cela implique de la part de l'entreprise un mode de fonctionnement et une stratégie socialement responsables de même qu'un vaste ensemble de politiques, de pratiques et de programmes qui font partie intégrante de l'activité commerciale, de la chaîne logistique et du processus de décision.

**Société, environnement et économie** sont les trois grands domaines dans lesquels la RSE peut trouver son expression et voir ses résultats contrôlés et mesurés.

## Mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises

La mise en pratique des principes de RSE dépend dans une large mesure de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, de sa culture et du degré de motivation de ses dirigeants. Certaines sociétés décident de privilégier l'un des trois grands domaines susmentionnés, tandis que d'autres intègrent le concept de RSE à tous les niveaux de leur activité. Voyons quelles sont les stratégies à cet égard:

- **Mission, vision et charte des valeurs.** La mission ou la vision d'une entreprise socialement responsable renvoie souvent à la volonté non pas seulement de «faire des bénéfices» ou «d'être la meilleure sur le marché», mais plus précisément d'observer des pratiques commerciales éthiques et responsables et de prendre des décisions qui tiennent compte équitablement des besoins des principales parties prenantes, que sont notamment les actionnaires/propriétaires, les salariés, les fournisseurs et le milieu naturel.
- **Valeurs culturelles.** Exprimer une attitude favorable à la RSE au regard de la charte des valeurs peut être un premier pas, mais qui reste éloigné d'une mise en œuvre effective. Si elle est parfaitement en droit de nourrir des aspirations et de se fixer des objectifs ambitieux et s'il lui est loisible de faire preuve d'innovation et d'indépendance dans sa réflexion, l'entreprise doit toutefois s'engager à combler le hiatus entre ce qu'elle dit être prête à faire et ce qu'elle fait effectivement dans la réalité.
- **Gouvernance d'entreprise.** Soit le conseil d'administration siégeant en séance plénière se saisit des questions de responsabilité sociale, soit il crée en son sein des commissions ad hoc chargées d'examiner les plans stratégiques, mesurer les progrès accomplis et donner des directives concernant les nouvelles thématiques qui se font jour en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Business for Social Responsibility, 2003. <http://www.economicfootprint.org/index.php?id=402>.

- **Structure de gestion.** Tout système de gestion de la RSE doit intégrer les préoccupations sociales aux valeurs et à la culture de l'entreprise ainsi qu'à ses activités et à ses décisions à tous les niveaux. La meilleure démarche à suivre pour y parvenir est de prévoir une structure qui permette d'aligner la mission, la taille, le secteur d'activité, la culture, la structure d'exploitation, l'implantation géographique et la prise de risque avec le degré d'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité sociale.
- **Planification stratégique.** Il s'agit là d'incorporer la RSE aux processus de planification à long terme, de fixer des objectifs précis, de définir comment mesurer les progrès accomplis et de prévoir que toute action d'importance doit être accompagnée d'un état des incidences sociales.
- **Responsabilité générale.** Il convient à ce titre de s'assurer que les attitudes de responsabilité sociale imprègnent peu à peu tous les niveaux de l'organigramme, et pas seulement la direction, en les prenant en compte dans les descriptions d'emploi et dans la définition des objectifs de résultats du plus grand nombre possible de salariés. Ces derniers peuvent ainsi contribuer collectivement à l'effort global de l'entreprise en matière de responsabilité sociale.
- **Reconnaissance du mérite des salariés et distinctions.** On a montré que la récompense ou la reconnaissance de mérite est le principal moteur de la performance. Les attitudes socialement responsables peuvent par conséquent être encouragées par une intégration des dimensions de la RSE dans la politique de recrutement, de promotion, de rémunération et de reconnaissance publique.
- **Communication, éducation et formation.** Le personnel peut en outre être sensibilisé à l'importance de la responsabilité sociale qui incombe à l'entreprise si l'on en fait un thème des programmes internes de formation en gestion et des conférences organisées sur place, et si l'on fournit aux cadres et aux salariés des outils de décision qui les aident à parvenir à des résultats responsables.
- **Communication d'informations sociales.** L'entreprise doit pouvoir dresser son bilan social et environnemental à intervalles réguliers dans un rapport annuel qui devrait de préférence être vérifié par le commissaire aux comptes. Bien qu'un rapport de cette nature puisse ne pas être aussi simple à établir qu'un rapport financier, les efforts déployés en ce sens peuvent donner confiance aux parties prenantes, encourager le personnel à se conformer aux objectifs de l'entreprise en matière sociale, et servir de référence pour fixer de nouveaux objectifs au vu des progrès déjà réalisés.

### **Impact de la responsabilité sociale des entreprises<sup>2</sup>**

L'impact sociétal de toute entreprise commerciale ou industrielle dépend des politiques et des pratiques qu'elle applique effectivement dans les domaines suivants:

- **Emploi.** Par son rôle d'employeur, l'entreprise est la première source de développement économique. Elle emploie des gens directement, en accordant des contrats d'embauche permanents ou de durée définie, ou indirectement, par l'intermédiaire des fournisseurs et de la sous-traitance. La pratique des sociétés étrangères qui consiste à faire appel à des

---

<sup>2</sup> Business and Economic Development: The Impact of CSR Standards and Practices, by AccountAbility and Business for Social Responsibility with Brody, Weiser and Burns, juin 2003.

expatriés plutôt qu'à la main-d'œuvre locale et à ne pas accorder aux deux le même traitement ni les mêmes conditions de rémunération témoigne du très peu de cas que ces entreprises font de la RSE et de la société à partir de laquelle et grâce à laquelle elles réalisent leurs objectifs.

- **Sous-traitance et achats.** L'impact économique des sommes versées par l'entreprise aux sous-traitants et aux fournisseurs peut être tout à fait considérable. En ayant recours aux sources locales, l'entreprise pourrait par conséquent stimuler le développement économique de la communauté.
- **Implantation et gestion.** Les collectivités où des entreprises investissent en implantant leurs unités d'exploitation bénéficient d'une impulsion économique grâce à l'accroissement des recettes provenant des impôts locaux, à la création de nouvelles activités sur place et à l'élargissement de l'offre d'emploi. Ces entreprises épaulent les efforts de développement locaux et apportent un soutien aux organisations locales.
- **Investissement financier.** La communauté tire divers avantages des fonds investis par l'entreprise, que ce soit à court ou à moyen terme, sous la forme d'achat d'actions sur les bourses aux valeurs locales, de transactions avec les banques de développement communautaire ou de placement dans des organismes de prêt au développement communautaire.
- **Philanthropie et investissement communautaire.** Il s'agit d'affecter des fonds et des ressources aux activités qui stimulent la création d'emplois et de richesses au sein de la communauté: formation professionnelle, construction de logements bon marché, développement et expansion du petit commerce, revitalisation de l'économie et investissement dans des programmes d'éducation pour les jeunes ou de santé communautaire. À ce titre, les entreprises donnent des fonds aux organisations de développement communautaire, et s'associent à des organismes sans but lucratif ou prennent la tête de programmes de relance économique.

### **Responsabilité sociale: ce qu'elle apporte à l'entreprise**

- **Amélioration des résultats financiers.** Les études en RSE ont clairement montré qu'il existe un lien réel entre les pratiques commerciales socialement responsables et la performance financière.
- **Réduction des coûts d'exploitation.** De nombreuses initiatives visant à améliorer la performance environnementale – telles que réduction des émissions de gaz qui contribuent au changement climatique ou la diminution du recours aux engrais chimiques dans l'agriculture – conduisent aussi à une baisse des coûts. Le recyclage diminue aussi les dépenses d'élimination des déchets. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, les mesures de caractère social – horaires souples, rotation des emplois et autres programmes d'équilibrage de la vie professionnelle et de la vie privée – permettent de faire reculer l'absentéisme, de retenir davantage de salariés motivés, d'améliorer l'efficacité et l'efficacé dans la production et de réduire les coûts de recrutement et de formation.
- **Amélioration de l'image de marque et de la réputation.** L'entreprise socialement responsable bénéficie d'une meilleure réputation auprès du public comme auprès des milieux d'affaires, et se trouve par là mieux à même d'attirer les capitaux et les partenaires commerciaux, et de se tailler une niche concurrentielle confortable sur le marché mondial.

- **Accroissement des ventes et fidélisation de la clientèle.** Un regain d'attachement notable à la protection de l'environnement et aux produits naturels a conduit les consommateurs à s'intéresser de près aux procédés de fabrication et à leur l'impact sur le milieu. Si l'entreprise doit avant tout satisfaire aux premiers critères du client – qui sont notamment le prix, la qualité, la disponibilité, la sécurité et la commodité – les études ont montré également un désir croissant d'acheter (ou de ne pas acheter) en fonction de critères reposant sur d'autres valeurs, tels que l'impact sur l'environnement et l'absence de matériels ou d'ingrédients génétiquement modifiés.
- **Gains de productivité et de qualité.** Les efforts consentis par l'entreprise en matière de responsabilité sociale dans les domaines de la main-d'œuvre et des procédés de fabrication apportent souvent un gain de productivité et une réduction du taux d'erreur. Efficience et efficacité ont tout à gagner d'une amélioration des conditions de travail et d'une plus large participation des salariés à la prise des décisions.
- **Aptitude accrue à attirer et retenir la main-d'œuvre.** L'entreprise socialement responsable éprouve moins de difficultés à recruter et à conserver à son service les personnes hautement qualifiées, ce qui réduit ses coûts de recrutement et de formation. C'est généralement dans la société où elle opère que l'entreprise recrute son personnel. Les valeurs de RSE sont donc en harmonie avec celles des salariés, d'où une absence de conflits de valeurs et un meilleur le climat de travail.
- **Relâchement du contrôle administratif.** L'entreprise qui se conforme manifestement aux prescriptions réglementaires ou qui en fait plus en la matière bénéficie de coudées plus franches de la part des administrations publiques au plan tant national que local: moins d'inspections, moins de paperasse, traitement préférentiel ou procédure accélérée lorsqu'il s'agit d'obtenir une autorisation officielle, par exemple pour un permis d'exploitation ou une dérogation à la réglementation relative au zonage.

La RSE a largement apporté à l'Afrique, encore que ce soit le plus souvent sous la forme de gestes philanthropiques et d'investissements communautaires. Un nombre croissant d'organisations y œuvrent dans les domaines de l'éducation et du soutien institutionnel à l'intention des orphelins, des enfants handicapés ou livrés à eux-mêmes, et des groupes défavorisés. La banque Barclays, par exemple, a affecté 15,8 millions de shillings kényens en 2000 et 20 millions en 2001 à différentes activités de caractère social dans l'ensemble du Kenya. DHL a également participé à des programmes d'appui communautaire en faveur d'institutions d'aide à l'enfance. Mobil, qui figure au premier rang des entreprises philanthropes, fait don chaque mois de 400 000 shillings kényens à des institutions pour handicapés.

Parmi les autres bénéficiaires se trouvent les soins de santé communautaires, notamment ceux en faveur des personnes de condition modeste, des enfants et des personnes âgées. Divers projets communautaires tels qu'adduction d'eau et assainissement, protection de forêts menacées et autres initiatives écologiques ont aussi reçu un appui précieux. Au Kenya, Kencell Communications, comme de nombreuses autres entreprises, est à l'avant-garde dans ce domaine.

Le secteur de l'éducation a reçu un formidable appui du fait que de plus en plus de dons vont à l'achat d'équipements et de fournitures pour les établissements scolaires, alors que des bourses sont accordées aux très bons éléments et à ceux qui sont dans le besoin. La United States International University a joué un rôle particulièrement utile dans le domaine des bourses d'études. Shell BP a également beaucoup investi dans l'éducation par d'importants dons en espèces et en nature aux établissements financièrement défavorisés tels que le Centre pour garçons de Stahere au Kenya.

L'action sociale au titre de la responsabilité d'entreprise a contribué à améliorer les conditions de vie et les services sociaux, sous la forme d'un appui à des projets communautaires et d'un accompagnement de petites et moyennes entreprises par des dons et la fourniture de capitaux d'amorçage à des taux de faveur.

Les mesures de caractère social prises aussi bien par des entreprises locales que par des entreprises étrangères ont grandement favorisé la création d'emplois en Afrique. Un grand nombre de personnes ont ainsi été recrutées directement, ou indirectement par l'intermédiaire des fournisseurs et des sous-traitants, ce qui a stimulé les affaires. Cela a eu pour effet de renforcer le pouvoir d'achat et de favoriser l'économie africaine. Un grand nombre de PME ont prospéré en fournissant ressources et équipements, services et main-d'œuvre.

La RSE n'a toutefois pas pu produire tous ses effets bénéfiques en raison de certaines faiblesses dont souffrent les pays en développement et qui contrarient les initiatives de l'entreprise en matière sociale, ainsi que de l'attitude de certaines sociétés étrangères. Certains des facteurs qui affectent la mise en œuvre de la RSE en Afrique et dans d'autres régions en développement sont décrits ci-après.

### *Possibilités d'investissement restreintes et marchés financiers peu développés*

Si les marchés financiers des pays en développement sont très jeunes et promis à un bel avenir, leur manque d'envergure actuel n'intéresse pas les sociétés qui ont la possibilité d'investir sur des marchés étrangers plus développés. Le faible volume et la lenteur des transactions, ajoutés à un choix de valeurs limité, font que la communauté a d'autant moins de possibilités de bénéficier de l'investissement local. En Afrique de l'Est, par exemple, la Bourse de l'Ouganda ne fonctionne que deux jours par semaine, le mardi et le jeudi. La Bourse de Dar es-Salaam n'ouvre que trois jours, tandis que celle de Nairobi au Kenya n'a qu'une séance de deux heures chaque jour de la semaine. Une situation similaire affecte la plupart des marchés financiers africains, à l'exception de grandes places telles que la Bourse de Johannesburg en Afrique du Sud. La plupart des marchés des pays en développement n'offrent pas non plus de produits dérivés, tels que les contrats à terme et les options.

D'autres choix d'investissements, comme les biens immobiliers et les obligations, sont également extrêmement limités et très peu utilisés.

### *Attitude des pouvoirs publics*

Certains gouvernements s'abstiennent de faire respecter les principes susceptibles de protéger les citoyens et de mettre en place les mécanismes qui permettraient aux entreprises tant locales qu'étrangères d'accorder plus de place à la RSE.

La plupart des pays en développement possèdent d'importantes **richesses minérales** et d'autres **ressources naturelles** dont l'exploitation, si elle n'est pas convenablement contrôlée, a de graves répercussions sur l'environnement. Ces ressources naturelles ont attiré un grand nombre d'entreprises étrangères. Dans leur empressement à en tirer profit, les pays négligent de mettre en place les contrôles et les contrepoids qui conviendraient, et donnent par là toute latitude à l'entreprise pour exploiter ces ressources comme elle l'entend.

Le secteur de l'**emploi** a dû également faire face à des difficultés analogues. En l'absence de politiques clairement définies, les firmes étrangères ont eu beau jeu d'employer des expatriés au lieu de faire appel à la main-d'œuvre disponible dans la communauté d'accueil. Des problèmes tenant aux différences de traitement et de rémunération entre employés locaux et expatriés se sont également posés dans ces circonstances. Certaines sociétés, tout en employant des salariés locaux à des fonctions subalternes, ont une équipe de direction constituée seulement d'étrangers. Promouvoir les valeurs

sociétales qui vont au-delà des simples gestes philanthropiques est chose pratiquement impossible dans une telle situation.

Les gestes philanthropiques comme les dons ne sont pas déductibles des revenus imposables, ce qui impose une charge fiscale aux entreprises et peut dissuader les initiatives du secteur privé en la matière.

### *Climat politique*

Un grand nombre de pays en développement ont connu des périodes d'**agitation politique**, avec pour conséquences des génocides sur une grande échelle, un effondrement de l'économie et un degré élevé d'insécurité, autant de facteurs qui dissuadent les entreprises étrangères d'investir sur place.

L'**ingérence politique** et un niveau élevé de **corruption** nuisent gravement à la philanthropie d'entreprise dès lors que les dons et l'aide sont mal utilisés ou finissent là où il ne faudrait pas. La corruption a également ouvert la voie à l'évasion ou à la manipulation fiscale lorsque des fonctionnaires du fisc peu scrupuleux acceptent sans difficulté des pots-de-vin pour fermer les yeux sur les montants effectivement imposables.

La collectivité n'a pas pu retirer tous les avantages des recrutements et des achats effectués sur place en raison de cette même corruption. Des personnes politiquement influentes emportent illicitement les appels d'offres et, de nouveau, les mesures de caractère social prises par l'entreprise et censées bénéficier à l'ensemble de la société profitent à d'autres.

De même, le développement de l'action sociale d'entreprise via le partenariat avec des ONG a connu certains revers. Des personnes corrompues et bien placées ont parfois utilisé le couvert d'ONG dans leur propre intérêt pécuniaire. La difficulté consistant à s'assurer de la crédibilité d'une organisation non gouvernementale avec laquelle on envisage de nouer un partenariat a été citée par les entreprises comme la principale entrave à leurs efforts en matière de RSE. Des entreprises ont également fait observer que la plupart des ONG s'engagent dans des projets à court terme qui n'ont pas d'impact sur le long cours.

### *L'exploitation due aux entreprises étrangères*

La plupart des entreprises étrangères ignorent l'intérêt des pays en développement lorsqu'il s'agit de produire et de vendre leurs biens et/ou services. L'indemnisation insuffisante des propriétaires fonciers par les sociétés d'extraction minière et des prix d'acquisition de terrains honteusement bas pour la construction de nouvelles unités de production sont les principales formes d'exploitation dont souffrent les pays en développement. Un cas récent d'indemnisation insuffisante est celui de la Tiomin Company qui devrait bientôt démarrer son exploitation au Kenya après en avoir obtenu il y a peu l'autorisation, en dépit d'un grand nombre de problèmes pendants. Les propriétaires fonciers n'ont pas été correctement traités, tandis que les plaintes déposées en ce qui concerne le risque écologique imputable aux émissions toxiques ainsi que la nécessité comme la viabilité d'une usine de traitement du minerai semblent n'avoir pas eu de suites.

Une fois implantée, l'entreprise tire avantage d'un marché du travail de plus en plus déprimé en recrutant des travailleurs non syndiqués à qui elle verse des salaires de subsistance. Les procédés de fabrication ne font absolument aucun cas de l'impact sur l'environnement, tandis qu'un nombre croissant de cas de décharges toxiques sont dénoncés par des membres de la collectivité. Ces pratiques présentent un risque pour la santé et provoquent une dégradation de l'environnement.

L'exploitation est aussi manifeste lorsqu'il s'agit de se procurer les matières premières, notamment dans le secteur agricole. Les entreprises acquièrent ces matières premières agricoles comme le thé, le café, le tabac et le sisal à des cours tellement bas que les producteurs ne peuvent couvrir tous leurs frais (engrais, main-d'œuvre agricole et maintenance notamment). Ces derniers sont de ce fait contraints de vivre sur des prêts consentis par les entreprises qui les exploitent, ce qui boucle le cercle vicieux. De l'autre côté, les entreprises fabriquent à partir de ces matières premières des produits qu'ils vendent sur les marchés locaux et internationaux à des prix exorbitants en réalisant des profits exceptionnels alors que les paysans locaux continuent de s'enfoncer dans la pauvreté et l'endettement.

### **Recommandation**

Les pays en développement se doivent d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques qui prévoient des principes directeurs imposant aux entreprises de faire en sorte que les procédés de fabrication ne nuisent pas à l'environnement, que les procédures d'achat assurent un traitement équitable aux fournisseurs et que les salariés bénéficient d'un salaire minimum qui puisse améliorer leur pouvoir d'achat et, partant, favoriser le décollage économique. Les pouvoirs publics devraient, par un contrôle des pratiques de recrutement, dissuader le recours aux expatriés.

Dans le domaine de l'extraction minière, des mesures et des contrôles devraient être mis en place officiellement afin de décourager l'exploitation des pays en développement par les sociétés étrangères.

L'agriculture, qui est la cheville ouvrière de l'économie dans la plupart des pays en développement, devrait bénéficier de subventions destinées à réduire les coûts d'exploitation et à lui permettre par là de se mesurer aux pays développés dans des conditions de saine et équitable concurrence. Des taxes à l'importation devraient en outre être imposées pour limiter les différences de coût entre produits locaux et produits importés.

Les pays en développement doivent parvenir à une stabilité politique afin d'encourager et de maintenir l'investissement à court et à long terme des entreprises et bénéficier ainsi du produit de ces investissements. Des mesures anticorruption destinées à faire totalement disparaître les fraudes, abus et gaspillages dans tous les systèmes et procédures devraient être élaborées et mises en place en vue d'encourager le plus possible les initiatives philanthropiques des entreprises et de tirer le parti maximum de ces initiatives comme des autres actions relevant de la responsabilité sociale d'entreprise.

Les pays en développement ont sérieusement besoin de rendre leurs possibilités d'investissement plus attractives. Les marchés financiers doivent être développés et gagner en envergure. Les autorités doivent assouplir les réglementations afin d'encourager les cotations locales et un plus grand nombre de cotations transfrontalières destinées à faciliter et accélérer l'accès aux marchés. Un plus large recours aux marchés, au plan tant local qu'international, et de meilleurs rendements sur les placements en obligations, dans l'immobilier ou dans d'autres produits, conduiront à un surcroît d'investissements de la part des sociétés étrangères comme des entreprises locales.

### **Vers un nouveau modèle de communication d'informations relatives à la responsabilité sociale**

«Alors que le mouvement de responsabilité sociale continue de prendre de l'ampleur partout dans le monde, les entreprises ont besoin de normes et d'outils de mesure pour définir ce qu'est une pratique socialement responsable. Une norme de cette nature – celle de développement durable – s'est imposée comme référence internationale en la matière. Elle se présente sous la forme du “triple bilan”, c'est-à-dire de la mesure des **résultats économiques, environnementaux et sociaux** de l'entreprise» (Savitz, 2003). La force d'impulsion acquise par le concept de responsabilité sociale de l'entreprise a besoin d'être organisée, diffusée et canalisée sous la forme d'un modèle de publication d'informations

qui permette de quantifier les efforts en RSE, et de faciliter ainsi la comparabilité et la mesure de la performance de l'entreprise dans ce domaine.

La présentation de rapports est un outil de perfectionnement fondamental, car, sitôt qu'elle est soumise au regard critique de la collectivité, l'entreprise peut découvrir qu'elle n'est pas aussi parfaite qu'elle pensait l'être. Elle reçoit une information en retour qui l'amène à modifier ses positions; elle est comparée à d'autres; elle peut être tenue de dévoiler et d'expliquer ses erreurs passées; ses faiblesses apparaissent sous l'éclairage des médias. Tôt ou tard, en disant la vérité et en demeurant fidèle à ses principes, on finit par gagner en crédibilité. L'entreprise qui publie un rapport de développement durable fait l'expérience de cette épreuve du feu, mais elle n'a d'échappatoire. Elle peut seulement espérer que le fait d'avoir publié des informations l'aura rendue plus forte. Pour que l'entreprise puisse assumer sa responsabilité sociale, il lui faut communiquer.

La comptabilité apparaît comme une discipline spécialisée et une science sociale critique (Dillard, 1991) qui a la capacité de construire les réalités sociales (Hines, 1988) et aussi de mettre au jour les changements sociaux et environnementaux (Cousins et Sikka, 1993). La tradition qui a cantonné la comptabilité dans une fonction de communication d'informations purement techniques est aujourd'hui mise à mal par le nouveau mouvement en faveur de la RSE. En tant que telle, la comptabilité ne doit pas être vue comme une pratique neutre dépourvue de contexte, mais plutôt comme un site dynamique dans lequel une matrice complexe de rapports de force affecte la façon dont nous répondons aux problèmes sociaux et environnementaux qui confrontent la collectivité (Cousins et Sikka, 1993).

Un premier pas vers l'élaboration d'un modèle de rapport uniformisé serait de définir des normes auxquelles la publication d'informations sociales devrait se conformer. La plupart des normes liées à la RSE qu'on a vu apparaître ces dernières années demandent à l'entreprise d'élaborer et d'appliquer certaines politiques et pratiques, et de s'engager à obtenir certains résultats dans tel ou tel domaine relevant de la RSE. Les quelques normes plus récentes sont destinées non pas à fournir des recommandations pour une meilleure mise en œuvre de certaines politiques et pratiques en RSE, mais à donner des conseils aux entreprises qui cherchent à rendre compte de leurs résultats sociaux, environnementaux et économiques.

Dans de nombreux cas, normes de performance et normes de publication sont complémentaires. Les normes sont conçues pour appuyer, mesurer et faciliter la mise en œuvre et inciter l'entreprise à une démarche plus responsable et plus efficace en ce qui concerne sa responsabilité sociale. Alors que beaucoup de normes n'intéressent qu'un seul domaine (protection de l'environnement ou gouvernance d'entreprise, par exemple), d'autres, comme celles dont il est question dans le présent article, couvrent un large éventail de problèmes sociaux.

Pour établir des normes, il y a lieu d'identifier des indicateurs de performance quantifiables pour chaque type d'impact de la RSE, à l'exemple de ce qui a été tenté dans le tableau suivant:

<b>Impact de la RSE</b>	<b>Indicateurs de performance quantifiables</b>
Emploi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de salariés, par niveau de responsabilité/pourcentage du total</li><li>• Nombre et nature des activités de formation/programmes de soutien</li><li>• Nombre de membres de la direction générale et du conseil d'administration/pourcentage du total</li><li>• Salaires des employés/pourcentage de la moyenne ou du total</li><li>• Avancement, rétention et roulement des salariés/pourcentage du total</li></ul>

Impact de la RSE	Indicateurs de performance quantifiables
Sous-traitance et achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de fournisseurs/pourcentage de l'ensemble</li> <li>• Nombre de contrats /pourcentage de l'ensemble</li> <li>• Dépenses effectives/prix d'achat/pourcentage de l'ensemble</li> <li>• Distribution de la sous-traitance (biens par rapport aux services, chaîne logistique, maintenance-réparations-exploitation)/pourcentage de l'ensemble</li> <li>• Développement et tutorat</li> <li>• Recherche et vérification/sélection</li> <li>• Participation des sous-traitants de second rang</li> </ul>
Implantation des unités de production et management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communautés défavorisées où sont implantées les unités</li> <li>• Caractéristiques de l'implantation (marché, main-d'œuvre et exploitation des ressources)</li> <li>• Travaux de construction et exploitation</li> <li>• Degré d'engagement communautaire et de participation de la collectivité</li> <li>• Utilisation des actifs: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Emploi (nombres de postes et masse salariale)</li> <li>– Achats (nombre de fournisseurs et dépenses effectives)</li> <li>– Investissement social</li> <li>– Distribution des produits et des services (effets vers l'aval)</li> <li>– Utilisation des produits et des services</li> <li>– Investissements financiers</li> </ul> </li> <li>• Contribution fiscale</li> <li>• Emplois indirects</li> </ul>
Développement, utilisation et distribution des biens et services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité mercatique</li> <li>• Dépenses en recherche-développement consacrées aux biens et services destinés aux marchés à très faible revenu</li> <li>• Études croisées avec les unités d'exploitation pour réduire les coûts de fabrication et de fourniture des services</li> <li>• Marketing</li> <li>• Obtention des matières premières</li> <li>• Accès des produits</li> <li>• Débouchés</li> <li>• Caractéristiques de la distribution</li> <li>• Volume d'affaires</li> </ul>

Impact de la RSE	Indicateurs de performance quantifiables
Investissement financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de l'investissement direct</li> <li>• Nature de l'investissement</li> <li>• Niveau de l'investissement en capital</li> <li>• Volume de l'investissement favorable au développement économique</li> <li>• Volume de l'investissement auprès de partenaires commerciaux et de fournisseurs</li> <li>• Volume de l'investissement socialement responsable correspondant</li> <li>• Retour sur l'investissement ci-dessus</li> </ul>
Investissement philanthropique et communautaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de l'investissement philanthropique (en espèces et en nature)</li> <li>• Volume de l'investissement social (prêts, apports de capitaux, garanties)</li> <li>• Partenariats communautaires</li> <li>• Niveau de l'action bénévole</li> <li>• Position des pouvoirs publics/action civique</li> </ul>

Source: Brody Weiser Burns: Impact of CSR standards and Practices.

Des normes pourraient être établies sur la base des indicateurs quantifiables ainsi identifiés, en affectant à chacun d'eux un coefficient de pondération qui soit fonction de son degré d'importance. Il serait alors possible de définir un modèle de rapport pour les différentes catégories d'entreprises, selon leur taille, et selon leur appartenance, locale ou étrangère. Pour pouvoir être acceptés et utilisés avec profit, les normes et le modèle devraient faire l'objet à tous les stades du processus d'une étroite consultation avec les principales parties concernées.

### Rationalisation des prescriptions en matière de communication d'informations

Dans une société où la norme veut que chacun ne se soucie que de son propre intérêt matériel, le passage à une démarche éthique est un changement plus radical que ce que beaucoup de personnes peuvent imaginer (Singer, 1995, 277). Il est toutefois absolument nécessaire que cette évolution se produise tout comme il est indispensable de définir les critères qui en détermineront les formes.

En Afrique, par exemple, la communication d'informations sociales se résume généralement à un bref exposé des mesures philanthropiques ou environnementales prises par l'entreprise au cours de la période considérée. Dans tous ces rapports, les données sont systématiquement positives, les tendances favorables, toutes les difficultés ont été surmontées et tous les objectifs dépassés. Cela est probablement dû au fait qu'il n'existe pas de critères quantifiables permettant les comparaisons, et que l'entreprise apprécie son comportement en fonction d'objectifs qu'elle se fixe elle-même, le plus souvent bien en deçà de ses capacités.

Bien peu d'entreprises, s'il y en a, établissent déjà le lien entre le coût environnemental et son origine directe. Elles sont encore plus rares à le faire pour les aspects sociaux. Ce manque de rigueur a pour effet de rendre les avantages économiques et sociaux moins transparents aux yeux des décideurs, qui autrement pourraient envisager des mesures de protection de l'environnement et de caractère social dans leurs choix d'investissement.

La communication d'informations sociales présente de nombreux avantages pour l'entreprise:

- Transparence accrue;
- Prise de décisions plus avisée et plus précise;
- Meilleure gestion des risques et des crises;
- Amélioration de l'image de marque et de la réputation;
- Meilleures relations avec les pouvoirs publics et les collectivités;
- Viabilité à long terme pour l'entreprise et la société du fait que davantage de critiques et de propositions d'amélioration résultent de la vérification interne et externe;
- Mise en œuvre assurée des dispositions relatives à la RSE du fait du contrôle exercé par les pouvoirs publics en la matière.

Les avantages qui découlent de la communication d'informations sociales, comme on peut le voir, l'emportent de beaucoup sur la «charge», ce qui fait de ce type de communication un élément essentiel de la performance qui devrait trouver sa place dans les rapports financiers traditionnels.

### Références

- Cousins, J. et Sikka, P. (1993). Accounting for Change: Facilitating Power and Accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 4:1, p. 29 à 52.
- Dillard, J. (1991). Accounting as a Critical Social Science. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4:1, p. 8 à 28.
- Hines, R. (1998). Financial Accounting: In Communicating Reality. We Construct Reality. *Accounting, Organizations and Society*, 13:3, p. 251 à 261.
- Savitz, A. (2003). Sustainability Reporting: Daring to Hold Yourself Accountable. *Compliance Week*, Financial Media Holdings Group, Inc. Newton, Massachusetts, États-Unis, 17 avril.



## **L'investissement socialement responsable**

**Julie McDowell**

*Directrice de recherche en investissement socialement responsable  
Standard Life Investment*

Les travaux de la réunion d'aujourd'hui portent principalement sur la comptabilité et sur la présentation d'informations relatives à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Nous traiterons cette question dans l'optique de Standard Life Investment, société d'investissement qui gère un actif de 80 milliards de livres sterling. La société, qui a son siège à Édimbourg (Écosse), a des activités à Londres, Montréal, Hong Kong, Chine et Dublin, ainsi que des bureaux de représentation à Beijing et à Séoul. Notre société mère, la Standard Life Assurance Company, est la plus grosse compagnie d'assurance mutuelle en Europe.

Nous centrerons notre propos sur le type d'informations sociales que nous recherchons et sur l'usage que nous en faisons.

Pour commencer par une considération d'évidence, le type d'informations de caractère social que l'investisseur peut rechercher dépend avant toute chose des raisons pour lesquelles il s'y intéresse. Ou, comme nous l'avons appris à la faculté de droit, la réponse que vous obtenez dépend de la question que vous avez posée.

Pour nos placements éthiques, par exemple, nous recherchons des informations touchant aux thématiques environnementales et sociales afin d'écartier les entreprises qui sont impliquées dans certaines activités ou qui ne respectent pas certaines normes.

Nous avons alors besoin de savoir si l'entreprise en question a été condamnée pour atteinte à l'environnement, si elle fabrique des produits chimiques qui affectent la couche d'ozone ou des pesticides, si elle expérimente des produits sur les animaux, si elle procède à des manipulations génétiques en agriculture, si elle opère dans des pays peu regardants pour ce qui est des droits de l'homme et du travail, si elle fabrique ou vend des armes, si elle gère des centrales nucléaires, ou encore si elle produit ou vend du tabac ou de l'alcool.

C'est ainsi que, pour nos fonds éthiques, il nous faut pouvoir juger de l'impact social et environnemental de l'entreprise.

Les questions auxquelles nous nous intéressons n'ont pas toujours de lien direct avec les résultats financiers de l'entreprise.

Toutefois, les placements éthiques ne représentent qu'une petite fraction du total de l'actif géré par Standard Life Investment.

Si nous avons besoin d'informations relatives à la RSE sur l'entreprise dans laquelle nous souhaitons investir, c'est en premier lieu parce que dans les affaires le fait d'assumer correctement ses responsabilités sociales et environnementales procure un avantage comparatif sur le long terme.

De plus, l'entreprise qui néglige de mettre en place les mécanismes permettant de suivre ces questions encourt pour sa réputation et pour son image de marque un risque susceptible d'avoir une incidence directe sur ses résultats financiers. Notre objectif est avant tout d'obtenir constamment le meilleur rendement possible pour nos investissements dans l'intérêt du client, et l'analyse de RSE complète la panoplie d'outils de recherche dont nous disposons à cette fin.

L'analyse de RSE nous sert à suivre les risques matériels liés aux problèmes sociaux et environnementaux, parce que ces problèmes peuvent affecter la valeur de l'actif et du passif. Nous l'utilisons également pour mesurer l'aptitude des gestionnaires à maîtriser les risques, à faire face à la pression de la concurrence et à s'adapter à l'évolution des contraintes environnementales et sociales.

Décider d'investir ici plutôt que là ne consiste pas seulement à introduire des taux et des chiffres dans une formule mathématique. Un aspect majeur de notre travail est d'apprécier la capacité de la direction de l'entreprise à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés, et l'analyse de RSE est un des instruments de cette évaluation. Cette démarche est celle que les clients attendent que nous adoptions pour leur compte. À l'exception de ceux qui portent un intérêt particulier aux fonds éthiques, et qui décident expressément de laisser de côté les entreprises qui ne répondent pas à leurs critères, nos clients ne veulent pas que nous posions de limites au champ de nos placements, à moins que des problèmes sociaux et environnementaux ne créent un risque direct pour le comportement de leurs titres en bourse.

Comme nous portons sur la gestion des questions de RSE le même regard que sur la gestion de n'importe quel problème d'ordre commercial ou industriel, nous attendons des dirigeants de l'entreprise qu'ils identifient ceux des aspects sociaux de l'activité qui présentent à leurs yeux une importance cruciale, et qu'ils nous disent comment et avec quel degré de réussite ils parviennent à les gérer.

Nous n'avons pas recours pour ce faire à des organismes de notation indépendants. Nous avons élaboré notre propre méthodologie de notation, à partir de notre analyse des rapports d'entreprise et des renseignements recueillis lors des réunions avec la direction.

Notre approche générale est fondée sur l'analyse de quatre grands domaines. Premièrement, les politiques de l'entreprise en ce qui concerne les fondements mêmes de son activité. Deuxièmement, les mécanismes de gestion adoptés par elle pour assurer la mise en œuvre de ses politiques. Troisièmement, nous nous intéressons à la mesure dans laquelle les mécanismes de gestion contribuent à la réalisation des objectifs, et, quatrièmement, nous prenons en considération la qualité des informations communiquées sur tout ce qui précède.

Pour chaque secteur d'activité, nous dégageons les meilleures pratiques et comparons les entreprises entre elles pour distinguer celles qui sont en tête de celles qui sont en queue du peloton.

Voilà brièvement ce qui nous intéresse dans la RSE et ce que nous faisons des informations recueillies.

De notre point de vue, en quoi les informations communiquées par l'entreprise pêchent-elles? Nous pensons que les insuffisances à cet égard sont de trois ordres.

Tout d'abord, l'information de caractère social est insuffisante tant en quantité qu'en qualité. Cela s'explique sans conteste par le fait qu'à l'origine la responsabilité de l'entreprise se limitait pratiquement aux problèmes écologiques. Cette lacune doit être comblée.

Ensuite, nous voudrions que l'entreprise consente plus d'efforts en matière d'analyse. Dans l'optique de l'investisseur, il arrive trop souvent que l'entreprise fournisse des données quantitatives sur certains indicateurs de base sans préciser pourquoi elle a décidé de rendre compte de tel aspect de sa performance plutôt que de tel autre, et qu'elle n'analyse pas les données fournies pour déterminer si les mesures prises ont contribué ou non et dans quelle mesure à la réalisation des objectifs. La raison de l'absence si fréquente de données analytiques tient sans doute à ce que l'entreprise se focalise sur les chiffres des domaines clés, sans trop bien connaître l'usage que l'investisseur en fait. L'importance accordée aux indicateurs de base peut faire perdre de vue le fait que les données devraient servir à illustrer une réalité, celle de savoir si la démarche adoptée est la bonne ou non pour réaliser les objectifs, et elle peut en outre rendre l'entreprise un peu trop sensible à la façon dont ses données seront interprétées.

Dans un rapport d'entreprise portant sur les questions de sécurité, on a pu lire: «Bien que nous ayons obtenu certains bons résultats sur le plan de la sécurité en général, nous avons dû déplorer trois morts durant l'année, ce que l'entreprise regrette infiniment. Toutefois, seul l'un des décès était lié au travail ... dans les deux autres cas, il s'agissait de meurtres».

La troisième faille à notre sens est que l'entreprise ne concentre pas son rapport sur les questions qui revêtent une importance majeure pour le secteur et l'aire géographique dans lesquels elle déploie son activité. Pour nous, en tant qu'investisseur amené à évaluer les risques et l'aptitude des dirigeants, les problèmes qui sont au centre de la RSE varient selon la nature de l'activité de l'entreprise et son implantation géographique. L'entreprise qui conçoit des logiciels n'a pas le même impact sur l'environnement qu'une société minière. Et nous n'attendons pas des deux qu'elles accordent la même attention à la mesure, au contrôle et à l'amélioration de leurs résultats environnementaux. Et s'il peut ne pas être nécessaire pour une entreprise qui opère sur le continent européen de prévoir et de faire appliquer de règlement sur l'introduction d'armes à feu sur le lieu de travail, cette précaution peut être indispensable pour une entreprise opérant aux États-Unis.

En bref, en matière de gestion comme de communication d'informations, l'entreprise devrait s'attacher avant tout aux thématiques qui sont au centre de son activité. Je me réjouis de constater que des efforts sont actuellement déployés par différents groupes, dont la Global Reporting Initiative en particulier, en vue de définir des lignes directrices sectorielles pour la communication d'informations. Et il est à espérer que ces lignes directrices tiendront compte des spécificités tenant à la localisation géographique.

En résumé:

Nos décisions d'investissement tiennent compte des politiques et des pratiques de l'entreprise en matière sociale et environnementale.

Nous pensons que l'entreprise se doit de rendre compte des politiques et pratiques dont elle s'est dotée pour assumer ses obligations sociales et environnementales.

Nous voudrions que l'entreprise rende compte de sa propre analyse des problèmes majeurs qu'elle rencontre et des mesures prises par elle pour y faire face.

Nous encourageons et appuyons l'établissement de lignes directrices sectorielles qui prennent en considération les différences liées à l'implantation géographique afin d'aider les entreprises concernées.



## **Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales**

**Kathryn Gordon**

*Économiste principale*

*Division des mouvements de capitaux, des investissements et des services, OCDE*

Les remarques que je livrerai aujourd'hui traitent d'un ensemble de questions dont l'importance particulière pour les pays d'accueil richement dotés en ressources naturelles est apparue récemment. Ces questions touchent à la répartition des avantages dans les sociétés d'accueil, à la corruption, à la violence et aux violations des droits de l'homme. L'inventaire n'est pas engageant, et je m'en excuse. Ce n'est pas là le type de questions dont le Comité de l'investissement international de l'OCDE s'occupe généralement. Nous avons été amenés à nous y intéresser dans le cadre d'une étude qu'il nous a été demandé de faire sur la responsabilité d'entreprise sous tous ses aspects en liaison avec l'investissement international au Myanmar.

### **La responsabilité d'entreprise et l'OCDE**

Le mandat de l'OCDE repose sur l'idée que les économies de marché – dès lors qu'elles sont appuyées par des politiques publiques efficaces – sont un des facteurs déterminants de la croissance économique, du bien-être social et de la protection de l'environnement. La mission de l'OCDE est d'aider les gouvernements à gérer leurs affaires avec plus d'efficacité et d'efficience.

Les milieux d'affaires internationaux ont apporté et continueront d'apporter une contribution essentielle à la réalisation de l'objectif de développement durable. Il y a lieu de rappeler que l'apport majeur de l'entreprise réside dans sa conduite de l'activité commerciale ou industrielle; sa responsabilité première est d'assurer aux détenteurs du capital un rendement adéquat en développant les possibilités de placements rémunérateurs. Ce faisant, l'entreprise crée des emplois et produit des biens et des services destinés au consommateur. L'histoire économique atteste des moyens dont dispose l'entreprise pour accroître le bien-être général et élever le niveau de vie lorsque qu'elle peut fonctionner dans un cadre de bonne gouvernance.

Certes, la gouvernance d'entreprise ne s'arrête pas à ce rôle central. L'entreprise doit aussi se conformer à certaines dispositions juridiques et réglementaires et, sur un plan pratique, doit répondre à des attentes sociétales non contraignantes qui ne sont énoncées dans aucun livre de droit. Les études menées par l'OCDE sur les pratiques de quelque 2 000 entreprises de par le monde montrent qu'elles sont nombreuses à investir beaucoup pour accroître leur aptitude à ce faire. En outre, tout aussi nombreuses sont celles qui ont acquis dans ce domaine des connaissances spécialisées et ont contribué à l'adoption de normes. L'entreprise fait cet effort parce qu'elle est consciente de l'interdépendance qui la lie à la société dans laquelle elle opère. Si cette société ne se porte pas bien, l'activité économique ne pourra y prospérer.

Les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales constituent un instrument inhabituel pour l'OCDE, car il traite de la responsabilité d'entreprise et non pas de la responsabilité d'État. Toutefois, ces deux types de responsabilité sont liés l'un à l'autre, et les Principes s'efforcent de parvenir à un juste équilibre des diverses règles en vigueur et offrent une sorte de contrat social international. Les travaux ne sont toutefois pas encore achevés, notamment pour ce qui est des mécanismes de mise en œuvre.

## Les Principes directeurs de l'OCDE

Les Principes directeurs sont des recommandations adressées par les gouvernements aux entreprises multinationales opérant dans ou depuis les 38 pays qui ont souscrit aux Principes. Ils énoncent des normes et des principes non contraignants pour une conduite responsable des affaires dans toute une série de domaines: emploi et relations professionnelles, droits de l'homme, environnement, communication d'informations, concurrence, fiscalité et science et technologie, etc. Leur objet est d'encourager la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, environnemental et social.

### Recommandations principales des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

**La Préface** situe les Principes dans le contexte de la mondialisation. L'objectif commun des gouvernements qui y ont souscrit est d'encourager la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, environnemental et social, et de minimiser les difficultés qui risquent de résulter de leurs diverses activités.

**I. Concepts et principes:** établit ce qui est le fondement de l'instrument: caractère non contraignant, application à l'échelle du monde et bonne pratique pour l'ensemble des entreprises.

**II. Principes généraux:** contient les premières recommandations spécifiques – notamment dans les domaines des droits de l'homme, du développement durable, de la responsabilité vis-à-vis de la chaîne logistique et de la création de capacités locales, et, sur un plan plus général, demande aux entreprises de tenir pleinement compte des politiques établies des pays dans lesquels elles exercent leurs activités.

**III. Publication d'informations:** recommande la diffusion d'informations sur tous les aspects matériels de l'entreprise, tels que ses résultats et ses actionnaires, ainsi que dans des domaines où les normes commencent à peine à voir le jour, comme le champ socioenvironnemental et la gestion des risques.

**IV. Emploi et relations professionnelles:** concerne les principaux aspects du comportement de l'entreprise dans ce domaine, notamment le travail des enfants et le travail forcé, la non-discrimination et le droit à des négociations de bonne foi avec des représentants des salariés et à des négociations constructives.

**V. Environnement:** encourage l'entreprise à améliorer ses résultats en matière de protection de l'environnement, s'agissant notamment des risques pour la santé et la sécurité. Ce chapitre énonce des recommandations concernant les systèmes de gestion environnementale et les précautions à prendre lorsqu'il existe des menaces de dommages graves pour l'environnement.

**VI. Lutte contre la corruption:** couvre la corruption dans le secteur public et le secteur privé, sous ses formes actives et passives.

**VII. Intérêts des consommateurs:** recommande aux entreprises de se conformer, dans leurs relations avec les consommateurs, à des pratiques équitables dans l'exercice de leurs activités commerciales, mercatiques et publicitaires, de respecter la vie privée des consommateurs, et de prendre toutes les mesures raisonnables pour garantir la sécurité et la qualité des biens ou des services qu'elles fournissent.

**VIII. Science et technologie:** vise à promouvoir la diffusion par les entreprises multinationales des fruits de la recherche-développement dans les pays où elles opèrent, au profit du renforcement de la capacité d'innovation des pays d'accueil.

**IX. Concurrence:** souligne l'importance d'un climat de libre concurrence.

**X. Fiscalité:** demande aux entreprises de se conformer à la lettre et à l'esprit des législations fiscales, et de coopérer avec les autorités compétentes en la matière.

Les Principes directeurs s'inscrivent dans un ensemble plus large et équilibré de droits et d'engagements – la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les sociétés multinationales. La Déclaration promeut une approche globale, coordonnée et équilibrée du traitement national de l'investissement étranger direct et de l'activité de l'entreprise dans le pays d'accueil. C'est un des instruments qu'un pays doit signer lorsqu'il devient membre du club de l'OCDE. La Déclaration aide les pays à mettre en place un régime libéral pour l'investissement qui s'inspire des valeurs de transparence, de non-discrimination et de protection, tout en contribuant à ce que les investisseurs internationaux opèrent dans le respect des lois du pays d'accueil et conformément à des attentes moins formelles.

Les Principes directeurs sont le seul code de conduite approuvé au plan international à l'intention des entreprises multinationales. Les pays qui y ont souscrit<sup>1</sup> sont source de la plupart des flux d'investissement étranger direct et la majorité des grandes multinationales en sont originaires. Bien que les Principes ne soient pas contraignants, les États se sont engagés à en promouvoir l'observation et la mise en œuvre effective. Ils sont renforcés par un mécanisme qui permet aux parties concernées de saisir un Point de contact national des cas présumés de non-observation d'une recommandation de la part d'une entreprise.

### **Le Point de contact national**

Les critiques adressées aux initiatives en matière de responsabilité d'entreprise visent souvent l'inefficacité des mécanismes de suivi. Pour ce qui est des Principes directeurs, bien qu'ils soient en grande partie encore en cours d'élaboration, ces mécanismes – qui ont été mis en place durant le réexamen mené en 2000 des Principes adoptés en 1976 – constituent pour l'instant le seul moyen d'encourager les milieux d'affaires internationaux à observer des normes de conduite appropriées.

Le Point de contact national (PCN) – souvent un service de l'administration publique – est chargé, à l'échelon du pays, d'encourager l'observation des Principes, et de veiller à ce qu'ils soient compris par les milieux d'affaires et les autres parties concernées. Le PCN répond aux demandes de renseignements concernant les Principes, engage des discussions sur toutes questions relatives aux Principes et aide à résoudre les difficultés qui peuvent surgir à cet égard, et rassemble une documentation sur les expériences du pays en ce qui concerne l'application des Principes. Les PCN se réunissent chaque année pour partager leurs expériences et faire rapport au Comité de l'investissement international et des entreprises multinationales (CIME).

Le CIME est l'organe de l'OCDE chargé de veiller à la bonne application des Principes, et il lui appartient de prendre des dispositions pour en améliorer l'efficacité. Il peut aussi dans certains cas être amené à préciser l'interprétation à donner à telle ou telle disposition. Comme les Principes s'adressent aux entreprises, la contribution des milieux d'affaires et des salariés est tout particulièrement importante. Le CIME procède régulièrement à des échanges de vues avec le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (BIAC) et la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC), de même qu'avec des ONG, sur toutes questions touchant les Principes ou d'autres sujets concernant l'investissement international et les entreprises multinationales.

Les Principes directeurs prévoient la procédure dite des «circonstances spécifiques», mécanisme de dénonciation mou qui permet à une partie concernée de porter à l'attention d'un PCN tout cas présumé de manquement aux recommandations de la part d'une entreprise. Toute personne ou entreprise peut s'adresser à un PCN pour obtenir des renseignements sur tel ou tel aspect des Principes. Les entreprises peuvent aussi avoir recours à cette procédure pour recueillir auprès des pouvoirs publics

---

<sup>1</sup> Il s'agit des 30 pays membres de l'OCDE et de 8 pays non membres: Argentine, Brésil, Chili, Estonie, Israël, Lettonie, Lituanie et Slovaquie. Une demande de Singapour est en cours d'examen.

un avis quant au caractère approprié ou non de leur comportement; mais à ce jour aucune société commerciale ou industrielle ne s'est prévalu de cette possibilité.

### Mise en œuvre dans des circonstances spécifiques

La procédure des «circonstances spécifiques» a été très largement utilisée. Depuis le réexamen effectué en 2000, 64 cas ont été présentés à ce titre, mettant en cause des sociétés opérant dans des pays membres et des pays non membres de l'OCDE, pour des questions qui sont au centre du débat actuel sur la mondialisation. Citons entre autres les incidences sociales du déplacement de populations au voisinage d'une mine de cuivre en Zambie, le travail des enfants en Inde, les problèmes concernant la protection de l'environnement et de la main-d'œuvre dans les mines d'or au Ghana, le traitement réservé aux ouvriers lors de la fermeture d'usines dans la zone de l'OCDE et à l'extérieur de celle-ci, et les problèmes touchant la chaîne logistique sur le site de production guatémaltèque du fournisseur coréen d'un détaillant américain de l'habillement.

Les Principes directeurs ont également été cités lors de déclarations politiques de haut niveau. C'est ainsi que la Conférence des ministres de l'OCDE de 2002 a demandé que les Principes soient utilisés pour promouvoir «l'intégrité et la transparence dans la sphère de l'économie mondiale», et que le Plan d'action pour l'Afrique du Sommet du G8 de 2002 a souligné l'importance d'un suivi efficace des Principes et a mentionné leur rôle dans la lutte contre la corruption. Dans leur déclaration, les ministres des finances du G8 ont en outre exprimé leur appui aux Principes.

#### Les Principes en action

Exemples de cas soulevés récemment au titre des Principes:

**Déplacements de populations dans la ceinture du cuivre en Zambie:** Le PCN canadien a été invité par des ONG à se pencher sur le déplacement imminent de populations locales vivant sur les terres concédées à une société d'exploitation minière canadienne et a encouragé cette société à coopérer avec des ONG canadiennes et zambiennes à une nouvelle étude des plans de réinstallation. L'ONG concernée a fait savoir que cette action avait conduit la société à accepter de différer l'opération de manière à ménager le temps nécessaire à une meilleure évaluation des retombées sociales et à permettre au Gouvernement zambien de trouver une solution de remplacement avec le concours de la Banque mondiale.

**Travail des enfants en Inde:** Le PCN des Pays-Bas a été saisi des allégations d'organisations non gouvernementales concernant le travail des enfants dans une grande entreprise d'articles de sports qui sous-traite certaines activités en Inde. Le PCN a pu établir que, si les problèmes portés à son attention continuaient de sévir dans l'ensemble du secteur indien des articles de sport, la société en question incitait ses fournisseurs à un comportement socialement responsable.

**Droits de l'homme au Myanmar:** À la suite de demandes de renseignements déposées par des syndicats de salariés au sujet de l'activité de certaines sociétés au Myanmar, le PCN français a émis huit recommandations dont les sociétés concernées peuvent s'inspirer pour combattre le travail forcé. Il a également précisé que les pratiques préconisées ne sauraient se substituer aux mesures que les pouvoirs publics se devaient de prendre et de faire appliquer pour mettre un terme au travail forcé.

On trouvera plus d'informations à ce sujet dans les rapports annuels sur les Principes directeurs et sur les sites Web des PCN.

## Les défis

*Impact.* Si les Principes directeurs sont dans l'ensemble mieux connus aujourd'hui, il faut faire davantage pour sensibiliser l'opinion publique à leur sujet et démontrer qu'ils peuvent améliorer grandement le comportement des entreprises. Les PCN s'emploient notamment à renforcer la transparence et l'efficacité des procédures prévues dans les Principes. À cet égard, les pays du G7 ont l'occasion de donner l'exemple en mettant en lumière le rôle de leurs points de contact nationaux et en rehaussant leur statut.

*Définir la frontière entre responsabilité de l'État et responsabilité de l'entreprise.* Toutes les parties au processus des Principes – milieux d'affaires, syndicats, ONG et pouvoirs publics eux-mêmes – reconnaissent la nécessité de mieux définir les rôles respectifs de l'État et de l'entreprise. Des travaux ont déjà été consacrés par l'OCDE aux moyens d'aider les entreprises multinationales à observer les recommandations des principes directeurs dans les pays qui sont en proie à des conflits violents et qui sont le théâtre d'atteintes généralisées aux droits de l'homme. D'autres études sur la corruption et sur l'activité de l'entreprise dans les zones à faible gouvernance fourniraient l'occasion d'utiliser les principes pour aider à définir ce que l'on peut raisonnablement attendre des entreprises qui opèrent dans ces zones.

*Encourager la complémentarité entre les instruments internationaux en matière de responsabilité d'entreprise.* Les Principes de l'OCDE ne sont que l'une des initiatives en matière de responsabilité d'entreprise à l'échelle mondiale. L'Organisation souhaiterait approfondir ses relations avec d'autres entités internationales – en particulier avec les institutions des Nations Unies – et voir plus avant comment améliorer la synergie entre ces initiatives et ces organisations.



## **Communication d'informations sur l'impact des entreprises**

**Mallen Baker**

*Directrice du développement  
Business in the Community*

### **Business in the Community et le Groupe spécial sur l'impact des entreprises**

Créée par les milieux d'affaires, Business in the Community (BITC) est une organisation qui regroupe 700 entreprises ayant leur siège au Royaume-Uni et qui a pour vocation d'œuvrer dans le domaine de la responsabilité d'entreprise. Ces entreprises emploient plus de 15,7 millions de personnes dans plus de 200 pays. En tout, 189 de ces sociétés participent à des équipes de direction chargées d'élaborer des pratiques commerciales responsables. BITC est la plus grande organisation nationale de ce type au Royaume-Uni à pouvoir concrétiser les politiques d'entreprise sous forme d'actions locales tout en assurant la liaison entre ses membres et un réseau de partenaires internationaux. Elle est riche d'une expérience de 20 années dans les différents domaines relevant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

BITC milite pour que la communication d'informations sur les résultats sociaux et environnementaux devienne un instrument de l'intégration et de la diffusion de la RSE. Un Groupe spécial constitué en son sein a consacré deux années à étudier les modalités selon lesquelles l'entreprise devrait établir son bilan social et en rendre compte. Le Groupe a publié un rapport intitulé «Gagner dans l'intégrité», qui fait une synthèse des principaux avantages que la RSE apporte à l'entreprise et précise les qualités attendues des gestionnaires dans les différents domaines d'activité.

Le rapport a recommandé 55 indicateurs de base permettant aux entreprises de mesurer leur impact sur la société. Ces indicateurs sont destinés à fournir des informations de gestion utiles aux milieux d'affaires, répondre aux attentes des parties prenantes, mettre en lumière les résultats significatifs et donner une idée précise de l'efficacité des efforts en matière de gestion de la responsabilité sociale.

Le Groupe spécial a également recommandé la construction d'un indice pour apprécier les politiques et les pratiques en matière de responsabilité d'entreprise. Cet indice de responsabilité offre une méthode permettant de comparer les procédures de gestion et les résultats obtenus entre différentes entreprises d'un même secteur. Il mesure la façon dont la stratégie en RSE est élaborée et intégrée au centre même des pratiques d'exploitation, et comment elle conduit en fin de compte à une amélioration des résultats dans des domaines importants pour l'entreprise.

### **Constituer une masse critique d'indicateurs utiles**

À la suite de la parution de ce rapport, le Business Impact Review Group (BIRG) a vu le jour en 1999. Il est composé de 20 entreprises représentant différents secteurs et possédant divers degrés d'expérience en matière de publication d'informations sociales. Ces entreprises ont toutes accepté de s'analyser à l'aune des indicateurs recommandés par le Groupe spécial. Ces indicateurs de performance ont été retenus pour les raisons suivantes: ils permettent de mesurer les progrès accomplis dans le temps; ils sont aisés à manier; ils répondent aux besoins des publics visés et présentent un caractère essentiel pour l'entreprise; ils peuvent être recoupés; ils sont significatifs au niveau du groupe; et ils peuvent être maîtrisés par l'entreprise. Ils sont subdivisés en cinq sous-groupes: marché, environnement, milieu du travail, collectivité et droits de l'homme.

Niveau 1	Main-d'œuvre	Marché	Environnement	Communauté	Droits de l'homme
Obtenir de la direction qu'elle s'engage à mesurer et gérer l'impact social dans ces domaines					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Profil (race, sexe, handicap, âge, etc.)</li> <li>■ Absentéisme</li> <li>■ Nombre de manquements aux législations relatives à la santé et à la sécurité, à l'égalité des chances, etc.</li> <li>■ Nombre de griefs formulés</li> <li>■ Cas avérés de corruption et de comportement non professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plaintes de clients concernant des produits ou des services</li> <li>■ Plaintes jugées fondées concernant la publicité</li> <li>■ Plaintes pour règlement tardif de factures</li> <li>■ Cas avérés de comportement anticoncurrentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consommation totale d'énergie</li> <li>■ Utilisation de l'eau</li> <li>■ Quantité de déchets solides produite (poids/volume)</li> <li>■ Poursuites pour atteintes à l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Valeur de l'aide à la collectivité en pourcentage du bénéfice avant impôts</li> <li>■ Valeur estimative combinée du temps de travail du personnel, des dons en nature et des coûts de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conformité avec la législation britannique et les normes internationales relatives aux droits de l'homme à l'égard des salariés et des autres parties concernées, et absence de cas de manquements retenus à l'encontre de l'entreprise</li> <li>■ Existence de procédures confidentielles pour l'expression des griefs par les salariés</li> <li>■ Barèmes des rémunérations et autres conditions d'emploi</li> </ul>
Niveau 2	Main-d'œuvre	Marché	Environnement	Communauté	Droits de l'homme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rotation</li> <li>■ Valeur des activités de formation et de perfectionnement</li> <li>■ Rémunérations et conditions d'emploi par rapport aux moyennes des entreprises locales comparables</li> <li>■ Comparaison avec la communauté pour ce qui est des moyens de transport utilisés pour se rendre sur le lieu de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Degré de satisfaction de la clientèle</li> <li>■ Degré de fidélité de la clientèle</li> <li>■ Dispositions en faveur des clients ayant des besoins particuliers</li> <li>■ Délai moyen de règlement des fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Émissions de CO<sub>2</sub>/gaz à effet de serre</li> <li>■ Autres émissions (ozone, radiations, etc.)</li> <li>■ Utilisation de matériaux recyclés</li> <li>■ Commentaires positifs et négatifs des médias concernant les activités environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Valeur du temps personnel des salariés, des dons en nature et des coûts de gestion</li> <li>■ Commentaires positifs et négatifs des médias concernant les activités communautaires</li> <li>■ Déroulement des projets et résultats obtenus</li> <li>■ Effets d'autres apports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mesures pour se conformer davantage aux principes de respect des droits de l'homme qui s'imposent à l'entreprise selon la législation britannique et les normes internationales en la matière</li> <li>■ Proportion des fournisseurs et des partenaires sélectionnés sur le critère du respect des droits de l'homme</li> </ul>
Niveau 3	Main-d'œuvre	Marché	Environnement	Communauté	Droits de l'homme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Évaluation des effets des compressions d'effectifs, des recyclages, etc.</li> <li>■ Mesure de la façon dont l'entreprise est perçue (égalité des chances, équilibre vie professionnelle/vie privée, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentation des ventes imputable aux opérations de marketing de caractère social</li> <li>■ Mesures de fidélisation de la clientèle</li> <li>■ Ciblage de la publicité et de l'étiquetage</li> <li>■ L'entreprise est-elle perçue comme un bon partenaire commercial?</li> <li>■ Impact, coût et avantages des produits/services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Part des déchets recyclables</li> <li>■ Émission nette de CO<sub>2</sub>/gaz à effet de serre et effets de compensation</li> <li>■ Impact environnemental sur la chaîne logistique</li> <li>■ Impact environnemental, coût ou avantage des produits/services par rapport aux meilleures entreprises dans le domaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Évaluations d'impact des programmes d'aide à la communauté (amélioration des résultats scolaires, nombre d'emplois créés, appui spécialisé aux organisations communautaires, amélioration or protection de l'environnement)</li> <li>■ L'entreprise est-elle perçue comme un bon voisin?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proportion des fournisseurs et des partenaires qui répondent aux critères de l'entreprise en matière de respect des droits de l'homme</li> <li>■ Proportion des cadres qui répondent aux normes de l'entreprise en matière de respect des droits de l'homme dans leurs domaines de compétence</li> <li>■ Perception du respect des droits de l'homme dans l'entreprise par les salariés, la communauté locale et les autres parties prenantes</li> </ul>

Réunir plusieurs entreprises pour qu'elles réfléchissent ensemble à ce qui fonctionne et à ce qui ne fonctionne pas a été d'un grand intérêt. Un véritable corps d'expériences en matière de publication d'informations en a été retiré. Les travaux menés par la BIRG ont permis de valider sur un plan général le cadre des indicateurs, moyennant quelques amendements. En appliquant ces indicateurs à elles-mêmes, les entreprises participantes ont aidé à identifier des mesures communes à toutes et qui devraient être considérées comme constituant une masse critique. Des indicateurs plus spécifiques intéressant d'autres secteurs d'activité peuvent y être ajoutés. Le but de ces travaux est d'encourager l'entreprise à fournir des informations comparables, qui aident l'observateur extérieur à accéder plus rapidement à l'essentiel de ses résultats sociaux et environnementaux.

### L'intérêt principal des parties prenantes

Les entreprises doivent répondre de deux aspects de leurs activités: la qualité de leur gestion en ce qui concerne les personnes et les procédures (le cercle intérieur); et la nature et l'importance de leur impact sur la société dans les différents domaines.

Les parties prenantes extérieures s'intéressent de plus en plus à l'activité de l'entreprise. La plupart regardent le cercle extérieur – ce que l'entreprise a effectivement fait, de bien ou de mal, en termes de produits et de services, et en termes d'impact sur l'environnement et sur la communauté locale; ou encore comment elle traite son personnel et assure son perfectionnement. Parmi ces différentes parties concernées, ce sont les analystes financiers qui s'attachent principalement, au-delà du bilan financier, à la qualité de la gestion en tant qu'indicateur des résultats qu'on peut vraisemblablement escompter dans l'avenir.

En raison du nombre et de la diversité des personnes qui portent un intérêt à l'impact de l'entreprise sur la société, la plupart des rapports sociaux s'adressent à un large éventail de parties prenantes. Cependant, ces rapports suscitent très peu d'écho et l'on peut se demander qui les lit effectivement. Le type d'analyse qui y figure, ou l'absence de toute analyse, est une des raisons de ce désintérêt. En effet, les analystes financiers, par exemple, ne lisent pas les rapports sociaux parce qu'ils n'y trouvent pas les données qu'ils recherchent. C'est là un problème pour le long terme, car il est probable que les rapports qui ne sont pas lus aujourd'hui ne seront plus publiés dans 20 ans.

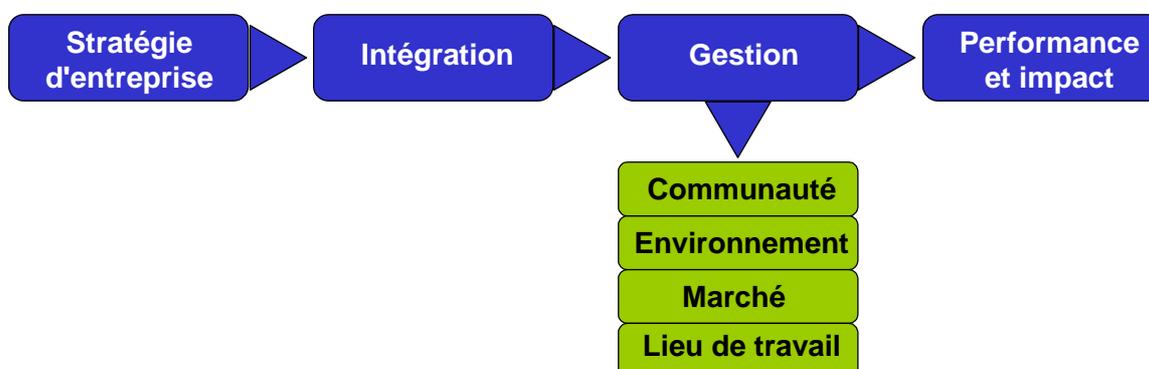


## L'Indice de responsabilité d'entreprise

L'Indice est le support d'un questionnaire détaillé qui permet de mesurer les politiques et les pratiques en matière de responsabilité d'entreprise. Il fait suite à une initiative des milieux d'affaires qui a vu la participation d'entreprises de tous les secteurs. Les renseignements à fournir portent sur six domaines où les effets de l'activité de l'entreprise se font sentir.

L'Indice offre une méthode permettant aux entreprises de gérer, de mesurer et de documenter les différents impacts qu'elles ont sur la société et sur l'environnement, et de comparer leurs méthodes et leurs résultats de gestion avec ceux d'autres entreprises du même secteur.

L'Indice repose sur un cadre élaboré par le BITC en 2002 à l'occasion d'une série de consultations et d'ateliers ayant réuni plus de 80 sociétés, et avec la participation d'un certain nombre de parties concernées. La première année, 122 grandes sociétés britanniques ont pris part aux travaux. Après la publication des résultats de l'Indice en mars 2003, le BITC a organisé un cycle de rencontres de suivi avec les entreprises. Un projet d'enquête révisé a été soumis à consultation le 4 juillet 2003. La structure générale de l'Indice est reproduite ci-après.



En utilisant le modèle de gauche à droite, on peut voir la mesure dans laquelle la stratégie est «intégrée», ou comment elle se traduit, dans l'ensemble de l'entreprise, en pratiques de gestion dans quatre domaines clés: communauté, environnement, marché et lieu de travail, et enfin performance dans une série de domaines où se font sentir les effets sociaux et environnementaux.

La procédure débute par une auto-évaluation à l'aide d'un questionnaire en ligne. L'équipe du BITC chargée du dépouillement procède à une première analyse des réponses puis contacte l'entreprise au cas où des précisions seraient nécessaires sur certains points. L'équipe se rend ensuite dans les bureaux de l'entreprise, avant que les résultats ne soient validés, par introduction dans une base de données informatisée. L'entreprise reçoit en retour un rapport confidentiel, qui lui permet de se situer par rapport aux autres entreprises du même secteur ou groupe économique, et, sur un plan général, par rapport à l'Indice de responsabilité dans chacun des domaines d'impact. Grâce à cette analyse des écarts, l'entreprise peut mieux évaluer sa performance dans les différents domaines où elle est appelée à assumer sa responsabilité, par rapport à celle des autres entreprises du groupe.

L'Indice permet une analyse comparative des méthodes de gestion et des résultats obtenus entre organisations du même secteur. Le rapport confidentiel reçu en retour par l'entreprise fournit un précieux outil pour sensibiliser les membres du conseil d'administration à l'ensemble des questions touchant à la responsabilité d'entreprise, et facilite en outre le dialogue entre différents services au sein de l'entreprise tout en fournissant le cadre d'un processus d'amélioration continue.

Par ses bons résultats, l'entreprise peut prouver qu'elle est parvenue avec succès à intégrer ses valeurs, ses principes et ses engagements à ses systèmes, programmes et pratiques de gestion, et qu'elle est en mesure d'évaluer ce degré d'intégration et d'en rendre compte.

### **Les difficultés à surmonter**

Les rapports de RSE s'adressent pour la plupart à un large éventail de parties prenantes – mais seul un petit nombre les lit effectivement.

Il n'existe actuellement pas de cadre de référence suffisamment élaboré pour servir de base à des dispositions contraignantes ou législatives.

Pour les principaux consommateurs des rapports formels, la difficulté est d'identifier ce que sont les données de base, et d'amener la communauté financière traditionnelle à voir dans les rapports non financiers un indicateur de la qualité du management.

Pour les autres parties prenantes, de nouvelles voies de dialogue et de communication doivent être ouvertes: l'entreprise ne continuera pas à publier des rapports à l'intention de personnes qui ne les lisent pas!



## **Rapports de responsabilité sociale et de développement durable: instruments, directives et normes**

**Roger Adams**

*Directeur technique, Association of Chartered Certified Accountants  
Membre du Conseil d'administration de la Global Reporting Initiative*

### **L'impératif de transparence**

Les entreprises sont incitées à communiquer davantage au sujet de leur impact sociétal et à fournir des informations non financières de meilleure qualité destinées à faciliter les décisions en matière d'investissement, d'achats, d'emploi et de publicité. Cette pression émane des investisseurs, des instances de régulation, des clients, des sociétés commerciales et industrielles, de la collectivité, des agences de notation et des défenseurs de l'environnement et du bien-être social. Pour l'investisseur avisé, l'entreprise qui se préoccupe de ses impacts sociaux et environnementaux tout autant que de sa marge bénéficiaire est mieux gérée et plus digne de confiance, et offre de ce fait une possibilité de placement plus sûre. Les autorités de régulation accordent une plus grande attention aux activités non financières, que ce soit directement ou indirectement. Les clients demandent à être mieux renseignés sur les produits qu'ils achètent. Les salariés sont beaucoup plus attachés à leurs emplois dans les entreprises qui témoignent d'un ensemble cohérent de valeurs en matière de responsabilité sociale. Les grandes sociétés doivent aujourd'hui négocier leur place dans la collectivité en tenant compte d'un éventail beaucoup plus large de critères sociaux car la société civile exige d'être consultée sur les aspects de l'activité de l'entreprise dont elle ressent directement les effets. Les organismes de notation sont à l'origine d'une pléthore de demandes d'informations auxquelles les entreprises n'échappent plus aujourd'hui. La GRI intervient dans ce domaine en offrant un cadre de référence dans lequel l'entreprise peut mieux faire connaître l'ensemble de ses activités non financières.

### **La mission de la GRI**

La Global Reporting Initiative (GRI) est une institution multipartite et indépendante dont la mission est d'élever la publication de rapports économiques, environnementaux et sociaux au rang de pratique de routine respectant les plus hautes qualités de rigueur et de comparabilité. En matière financière, nous avons la comptabilité, la présentation de rapports et les directives qui s'y rattachent: il nous faut les mêmes choses pour ce qui est des informations de développement durable. La GRI s'emploie à élaborer et à diffuser des lignes directrices, applicables partout dans le monde, pour l'établissement de rapports de développement durable. Les entreprises qui le souhaitent peuvent les utiliser pour rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités, qu'il s'agisse de production de biens ou de prestation de services. Ces lignes directrices sont mises à jour en permanence par un processus multipartite fondé sur le consensus.

L'objectif de la GRI est d'aider: les entreprises en identifiant les domaines susceptibles d'amélioration et en renforçant la communication avec les parties prenantes; les ONG et les organisations de salariés en facilitant leur dialogue avec les milieux d'affaires et en leur apportant une information cohérente; les investisseurs en leur offrant la perspective d'une approche normalisée semblable à celle des rapports financiers; et les pouvoirs publics en leur apportant un mécanisme souple qui complète les réglementations en vigueur ou qui évite d'avoir à en introduire d'autres.

La GRI bénéficie de la participation active de représentants d'organisations qui, dans plus de 75 pays, œuvrent dans les domaines suivants: économie, comptabilité (ACCA/CICA), investissement, environnement, droits de l'homme, recherche et travail. Créée en 1997 par la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), la GRI est devenue indépendante en 2002; elle collabore officiellement avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et coopère avec le Pacte mondial institué par le Secrétaire général des Nations Unies, M. Kofi Annan. Aujourd'hui, plus de 300 entreprises citent la GRI dans leurs rapports.

Le Comité directeur de la GRI a jeté les bases de la structure administrative de la nouvelle institution, qui a été approuvée définitivement par le premier Conseil de direction le 21 juin 2002. Les principaux organes de l'institution sont le multi-stakeholder Board (conseil multipartite), le Stakeholder Council (conseil des parties prenantes) et le Technical Advisory Council (conseil consultatif technique). Auparavant situé à Boston (États-Unis), le siège de la GRI se trouve actuellement à Amsterdam (Pays-Bas).

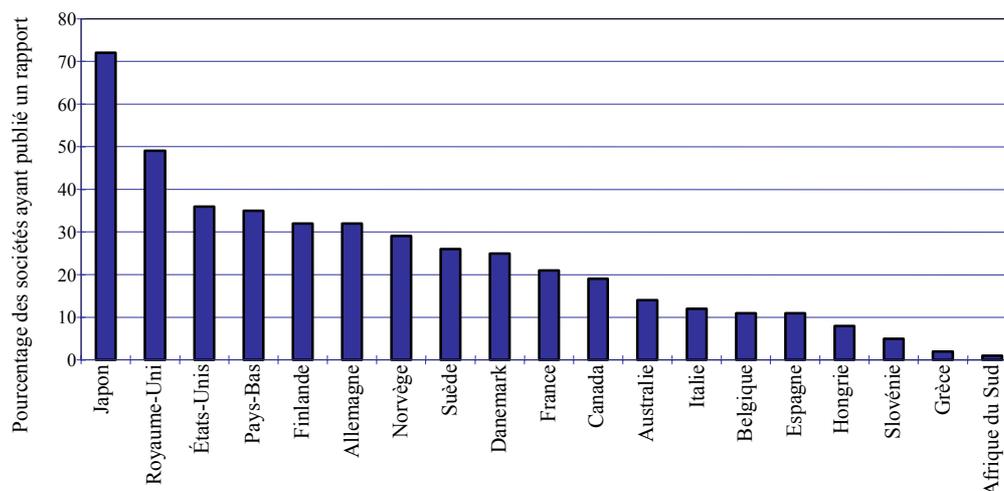
### **Pourquoi les organisations communiquent-elles?**

Parmi les nombreuses motivations, citons:

- Identifier les améliorations à apporter à la gestion interne;
- Gérer les risques et protéger l'image;
- Pression des pouvoirs publics ou des entreprises du même groupe;
- Faciliter la participation des parties prenantes;
- Attirer/retenir les salariés et les investisseurs;
- Obtenir/justifier la «licence d'exploitation»;
- S'assurer un avantage concurrentiel;
- Gestion interne – amélioration du rendement, alignement des politiques et communication en la matière;
- Consultation des parties prenantes – renforcement du dialogue;
- Salariés – plus intéressés et plus fidèles dans les entreprises qui jouent la transparence;
- Risques et réputation – anticiper les risques et améliorer l'image, celle-ci étant l'atout le plus précieux de l'entreprise;
- Les éléments ci-dessus se cumulent pour accroître encore l'avantage concurrentiel.

**SOCIÉTÉS PARMI LES 100 PREMIÈRES AYANT PUBLIÉ UN RAPPORT, DANS 19 PAYS (2002)**

(Source: KMPG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002.)



Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience de ces avantages et à publier des rapports non financiers. En 2002, 45 % des 250 premières sociétés mondiales ont communiqué des informations touchant aux problèmes environnementaux et sociaux, contre 35 % en 1999. Toutefois, les rapports publiés continuent en général de pécher par un manque de cohérence, de comparabilité et de crédibilité.

**Les Lignes directrices de la GRI**

Les Lignes directrices de la GRI reposent sur les principes suivants:

- Transparence
- Caractère multipartite
- Contexte du développement durable
- Exhaustivité
- Pertinence
- Neutralité
- Précision
- Clarté
- Régularité
- Comparabilité
- Caractère vérifiable
- Mais pas le caractère essentiel?

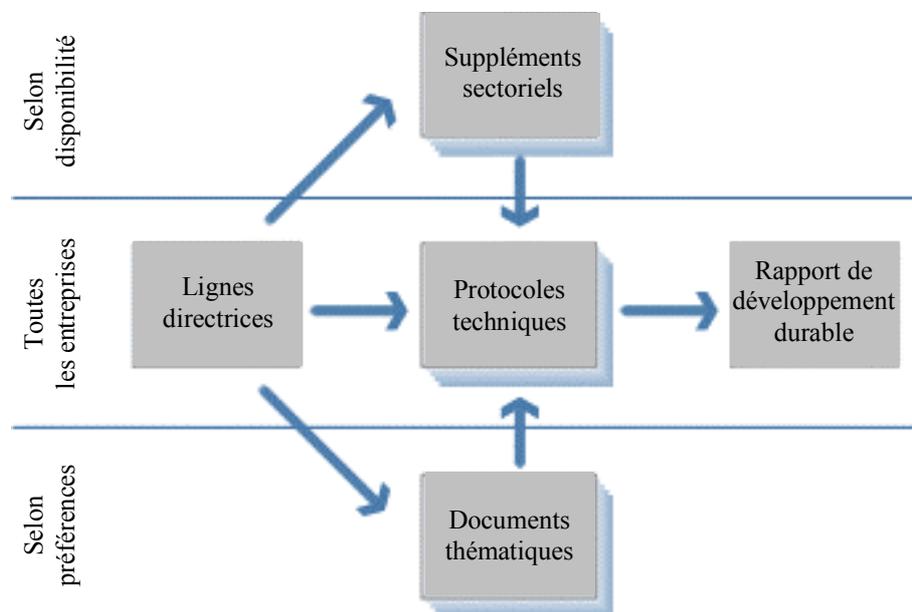
Ces principes sont inspirés de la longue tradition des rapports financiers, mais l'on notera certains ajouts, notamment le caractère multipartite (participation de toutes les parties concernées à l'ensemble du processus de communication) et le contexte du développement durable (placer les résultats de l'entreprise dans le contexte plus large de la société et de l'environnement planétaire). Cependant, la GRI ne compte pas le caractère essentiel parmi ses principes de communication.

Les indicateurs proposés sont de trois types: économiques, environnementaux et sociaux. Ils sont au nombre de 97, dont 50 indicateurs de base et 47 indicateurs supplémentaires. Les indicateurs de base sont considérés comme présentant un caractère significatif pour la plupart des entreprises et un caractère essentiel pour la plupart des parties prenantes. En voici quelques exemples:

- Indicateurs économiques: impôts et subventions, contrats avec les fournisseurs;
- Indicateurs environnementaux: déchets, utilisation de l'eau et de l'énergie, biodiversité;
- Indicateurs sociaux: diversité, formation, travail des enfants, corruption.

## La GRI et ses différents documents

Les Lignes directrices constituent la base sur laquelle reposent tous les autres documents de la GRI. Elles esquissent un contenu de base qui est d'un intérêt général pour l'ensemble des entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur implantation. Les entreprises qui entendent utiliser le cadre de la GRI devraient commencer par prendre connaissance des Lignes directrices.



Pour certains indicateurs ou certaines séries d'indicateurs (utilisation de l'énergie et travail des enfants, par exemple), un protocole technique donne le détail des définitions, procédures, formules et références à utiliser pour assurer la cohérence des informations publiées. Au fil du temps, la plupart des indicateurs et autres éléments de la GRI bénéficieront d'un protocole technique spécifique.

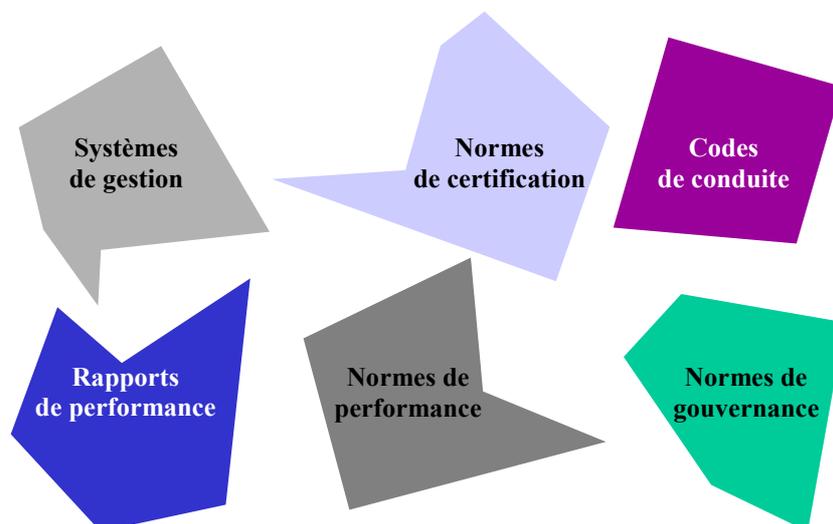
La GRI met actuellement au point des suppléments sectoriels par la voie multipartite parce qu'elle est consciente des limites de la démarche généraliste et de l'intérêt qu'il y a à prendre en compte la spécificité des différents problèmes rencontrés au regard du développement durable selon le secteur d'activité (automobile et banque, par exemple). Les suppléments complètent les Lignes directrices mais ne les remplacent pas. Les suppléments qui sont en cours d'élaboration ou d'expérimentation concernent les services financiers, l'automobile, les télécommunications et l'organisation de voyages. Les suppléments sectoriels pilotes en cours de négociation couvrent l'environnement et les services financiers, les produits pharmaceutiques, les produits chimiques et l'industrie extractive. Les protocoles techniques pilotes portent quant à eux sur le travail des enfants et l'utilisation de l'énergie et de l'eau.

## Certification et autres outils de la RSE

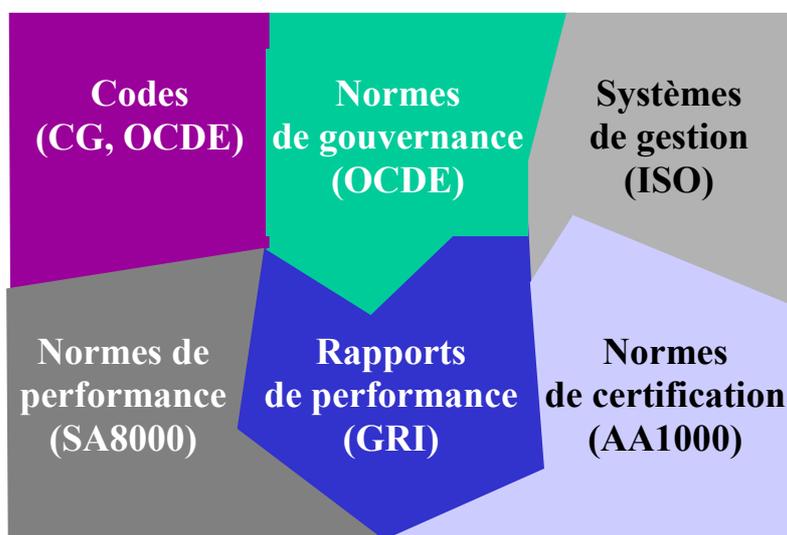
La position officielle de la GRI à l'égard de la certification a été définie dans les Lignes directrices pour l'établissement des rapports de développement durable de 2002, en ces termes: «La GRI encourage la certification indépendante des rapports de développement durable et l'élaboration de normes et de principes directeurs dans ce domaine...». En matière de certification des rapports publiés au titre de la RSE, cependant, la question est de savoir qui certifie les vérificateurs. Faudrait-il créer une nouvelle norme de certification ou adopter celle qui existe déjà? La GRI n'entend pas s'engager sur ce terrain, mais la certification reste l'une des clefs du renforcement de la crédibilité des rapports de RSE. Les Lignes directrices demandent aux rédacteurs de rapports d'indiquer leurs pratiques de

certification, le cas échéant. Elles contiennent aussi en annexe des conseils concernant les rapports de certification. Le rôle de la norme AA1000AS est actuellement examiné par le Conseil de la GRI.

À côté de la certification et de la publication d'informations, les entreprises disposent de nombreux autres outils pour assumer leur part de responsabilité sociale, et l'on va même jusqu'à dire que le nombre et la diversité de ces outils sont des facteurs de confusion. La question, en fait, est de savoir si les entreprises devraient voir ce croquis...



ou plutôt celui-ci, qui est le cadre de référence généralement accepté :



## **Les difficultés qui restent à surmonter**

De nombreuses difficultés attendent encore ceux qui travaillent à l'élaboration d'un cadre de référence pour la publication d'informations sociales, et pour la GRI en particulier:

- L'utilisation des Lignes directrices de la part des rédacteurs de rapports et des utilisateurs doit être considérablement développée;
- Éviter le «maquillage vert» – en encourageant l'élaboration de rapports «en conformité avec» les Lignes directrices et le recours à la certification;
- Renforcer/expliciter les liens avec les rapports financiers et le monde de la finance – par la participation des marchés et des analystes financiers, faire en sorte que la pertinence de l'information soit à la hauteur de l'importance de ces acteurs;
- Étoffer la panoplie: passer à l'élaboration de suppléments et de protocoles sectoriels;
- Élargir le cercle aux PME, secteurs et régions;
- De nombreux indicateurs de la GRI font un peu date (ils sont tournés vers le passé); nous veillerons à élargir ou améliorer ceux qui ont un caractère plus prospectif (tournés vers l'avenir);
- La GRI doit tenir compte du fait que la plupart des rapports émanent de sociétés multinationales;
- La GRI veillera en outre à créer des antennes régionales.

## **«Bien au-delà des aspects financiers»**

«En offrant aux milieux d'affaires un nouveau cadre pour la publication d'informations, la GRI peut apporter une contribution d'exception en encourageant la transparence et la responsabilité des activités de l'entreprise bien au-delà des aspects financiers» – Kofi Annan, Secrétaire général des Nations Unies, avril 2002.

## Évaluation de l'impact des entreprises sur la société

**Mokheti Moshoeshe**

*Directeur*

*African Institute of Corporate Citizenship*

### **African Institute of Corporate Citizenship**

L'African Institute of Corporate Citizenship (AICC) est un centre d'excellence dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Créé en 2001 avec un statut d'organisation non gouvernementale sans but lucratif, l'AICC est devenu en peu de temps la première organisation de ce type en Afrique à se consacrer essentiellement au civisme d'entreprise. L'Institut n'a cessé de se développer depuis sa création et dispose aujourd'hui d'un effectif d'une douzaine de personnes dévouées. En 2003, il a connu une réorganisation destinée à renforcer ses activités et à les centrer sur les enjeux du civisme d'entreprise.

La petite équipe de l'AICC possède une grande expérience pratique dans un large éventail de domaines: monde de l'entreprise, secteur public et action communautaire et non gouvernementale. Son principal atout réside dans la riche expérience internationale de sa direction, et dans le nombre de liens avec de grandes organisations internationales. C'est ainsi qu'il peut tirer parti des meilleures pratiques locales et internationales face aux difficultés que rencontre l'Afrique en matière de responsabilité sociale des entreprises.

L'AICC milite pour renforcer la position de l'Afrique dans le domaine de la citoyenneté d'entreprise au moyen d'études, d'activités de plaidoyer et de constitution de réseaux. Son approche est fondée sur les principes suivants:

- Éthique – L'AICC est attaché aux valeurs d'honnêteté, d'équité, de transparence, de respect et de professionnalisme;
- Développement durable – L'AICC s'efforce de modifier la façon dont les chefs d'entreprise pensent et agissent afin de les amener à assumer la responsabilité sociale de leur exploitation par le biais de la participation des parties prenantes ainsi que de la gestion de l'impact environnemental et social;
- Engagement – L'AICC s'est fixé pour objectif d'avoir des relations de travail suivies avec les partenaires clefs. Nous pensons que c'est par le dialogue entre des organisations d'origines différentes que la pratique de la citoyenneté d'entreprise a le plus de chance de se développer;
- Diversité – Le respect de la diversité caractérise l'attitude à l'égard des parties prenantes. Il convient de respecter et de prendre en compte les points de vue de toutes les parties concernées si l'on veut tirer un quelconque avantage du processus;
- Qualité – L'AICC veille à ce que ses activités de recherche, de plaidoyer, de formation et de programme soient de la plus haute tenue possible.

L'AICC a été créé en 2001 sous une forme hybride: d'une part, une organisation non gouvernementale sans but lucratif avec des activités de caractère public et, de l'autre, un cabinet de consultants travaillant directement pour des entreprises à titre ponctuel. Il a acquis une expérience précieuse grâce à ses activités de conseil, en se familiarisant avec «l'autre côté de la barrière» et avec les difficultés pratiques qui entravent la marche vers l'entreprise citoyenne. Toutefois, l'AICC a vite compris que le fait de travailler «pour les deux camps» au sein de la même structure risquait de porter atteinte à sa crédibilité en tant qu'ONG sans but lucratif spécialisée dans le domaine de la citoyenneté d'entreprise. C'est ainsi qu'au début de 2003 l'Institut a cessé d'assurer des services de consultant pour se consacrer exclusivement à un vaste programme d'activités de caractère public telles que recherche, formation et plaidoyer.

### **Les difficultés**

Les entreprises et les parties prenantes se heurtent à de nombreuses difficultés en ce qui concerne la communication d'informations sociales. Tout d'abord, il n'existe pas de norme reconnue en ce qui concerne la nature et le degré de détail de l'information à fournir. Certaines entreprises se servent des rapports sociaux comme d'une interface avec les parties prenantes et y font figurer les commentaires et les critiques formulées par celles-ci. Toutefois, aucune solution n'a encore été trouvée pour faire en sorte que ce dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes soit aussi large et efficace qu'il le devrait. Un autre problème réside dans le fossé qui existe actuellement entre l'optique des parties prenantes et celle de l'entreprise. De nombreuses parties concernées se plaignent de ce que les entreprises ne fournissent pas des renseignements suffisamment complets et pertinents sur la viabilité de leurs activités, alors que certaines entreprises font valoir que l'information figurant dans un rapport, qu'il s'agisse d'un rapport financier ou non, devrait avant tout présenter un intérêt essentiel pour l'activité économique. L'entreprise éprouve souvent des difficultés à définir qui sont ses parties prenantes. C'est là un problème majeur dans la mesure où le contenu du rapport dépend du lectorat auquel il s'adresse. Les préoccupations sociales de l'entreprise ne coïncident pas toujours avec celles des parties prenantes. Nombreuses sont celles qui continuent de croire que faire preuve de civisme d'entreprise, c'est venir en aide et à la société civile par des programmes philanthropiques comme le financement d'établissements scolaires. Par ailleurs, les parties prenantes tiennent les entreprises responsables de l'impact global de leurs activités sur la société, ce qui est là une dimension beaucoup plus complexe à gérer et à documenter. Enfin, la responsabilité sociale des entreprises apparaît souvent comme un pas vers le développement durable, et un nombre croissant de personnes attendent de l'entreprise qu'elle œuvre en faveur du développement durable et qu'elle ne s'emploie pas seulement à minimiser les effets négatifs de son activité sur la société.

### **Transparence et responsabilité**

Il est manifestement nécessaire que l'entreprise assume mieux ses responsabilités et qu'elle communique davantage sur l'impact social de son activité. Tout comme il importe que davantage de rapports sociaux soient publiés, il importe que ceux-ci soient lus par davantage de parties concernées. Il faut donc qu'entreprises et parties prenantes s'engagent plus avant dans le processus de communication, et que la nature de l'information divulguée corresponde mieux à ce qui est recherché. Il faudrait en outre que les entreprises comme les parties prenantes aient une idée plus précise de certaines notions comme celles de développement durable et de citoyenneté d'entreprise.

Qu'est ce qui peut inciter l'entreprise à publier un rapport social ou à cesser de le faire? La publication d'un rapport répond à la fois à l'intérêt économique et à la pression publique. Une bonne communication tout comme de bons résultats en matière sociale permettent à l'entreprise de jouir d'une bonne réputation et de mieux gérer les risques. De récents scandales sociaux comme celui de Bhopal et l'affaire des ateliers clandestins en Asie ont conduit les investisseurs à accorder de plus

en plus d'attention à la façon dont les sociétés commerciales gèrent les risques d'image, et à exiger qu'elles rendent compte de leurs résultats sociaux et environnementaux. Les capitaux destinés à l'investissement socialement responsable (ISR) ne vont que vers les entreprises et les projets qui prêtent l'attention voulue aux problèmes sociaux et environnementaux. Certaines entreprises considèrent que le fait d'être à l'avant-garde sur le plan de la responsabilité sociale les aide à gagner en compétitivité.

La mondialisation et la prise de conscience par l'opinion publique du fait qu'il n'y a pas suffisamment de contrepoids à la puissance des entreprises ont conduit à l'apparition de codes de conduite et de principes directeurs pour la publication de rapports tels les principes Equator pour le secteur bancaire et la Global Reporting Initiative (GRI). Grâce à l'amélioration des technologies de l'information et de la communication, le consommateur est aujourd'hui mieux informé et dispose de plus de poids pour agir sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. La société civile et certaines organisations non gouvernementales exigent que les responsabilités sociales et environnementales soient assumées au plan local. Les entreprises sont soumises à une forte pression de l'opinion publique pour qu'elles publient des informations sur leurs résultats sociaux et environnementaux.

Pourtant, la majorité des entreprises décide de ne pas publier de rapport social. Certaines craignent d'être tenues de réaliser les objectifs qu'elles se sont fixés dès lors que ceux-ci sont énoncés dans le rapport. D'autres risquent également d'être attaquées en justice si elles font état des conséquences néfastes de certaines de leurs activités. Il est des entreprises qui peuvent également céder au découragement, tant il est vrai que répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes reste une gageure, même quand on publie depuis longtemps. Des efforts ont été tentés, par la GRI notamment, pour définir ce qu'il conviendrait de fournir comme information pour satisfaire la majorité des parties prenantes, mais une grande confusion continue de régner à cet égard au sein des entreprises.

### **Les avantages**

La production d'un rapport sur la performance environnementale et sociale, qu'il soit de bonne ou de mauvaise qualité, est pour l'entreprise un premier pas vers la prise en compte des besoins des ONG et de la société civile, et de ce fait vers une meilleure compréhension entre la collectivité et les milieux d'affaires. Pour qu'un rapport social ait une utilité réelle, il doit montrer à première vue que l'entreprise mérite l'intérêt des investisseurs du fait que sa politique tient compte des impératifs de développement durable. La préparation d'un rapport est aussi pour l'entreprise le moyen de s'impliquer davantage dans la problématique sociale et environnementale. Plus on publiera de rapports, plus il y aura de chances que d'autres entreprises s'intéressent à ces questions.

Dans les pays en développement en particulier, la promotion de la transparence et de la responsabilité dans le domaine de la gestion des risques au sein de l'entreprise peut inciter les pouvoirs publics à suivre la même voie. L'amélioration de la gouvernance, dans le secteur privé comme dans le secteur public, est un des moyens de lutte contre la corruption. Les rapports sociaux, par le dialogue avec les parties prenantes, créent les conditions d'une plus large consultation et d'une participation plus active des populations locales.



## **Responsabilité environnementale et sociale: un aperçu de la démarche d'Unilever**

**Mandy Cormack**

*Vice-Président pour la responsabilité d'entreprise et Chef des relations  
avec les entreprises – Londres  
Unilever*

### **L'entreprise**

Société multinationale, Unilever compte des consommateurs, des salariés, des partenaires commerciaux et des actionnaires sur tous les continents, et travaille en association avec de multiples instances locales dans tous les pays où elle est implantée. Le groupe Unilever a vu le jour en 1930 lors de la fusion entre le savonnier britannique Lever Brothers et le fabricant de margarine hollandais Margarine Unie. Unilever mène des activités dans une centaine de pays et ses produits se vendent dans 150 pays.

L'activité d'Unilever se répartit entre deux domaines: d'une part, l'alimentaire et, de l'autre, l'entretien de la maison et les soins de la personne. Les marques sont bien connues – Lipton, Knorr, Hellmann's, Magnum et Bertolli, par exemple, pour le premier; et Dove, Lux, Omo, Pond's et Sunsilk, entre autres, pour le second.

### **Défis mondiaux/actions locales**

Chaque jour, de par le monde, 150 millions de personnes font le choix de nos produits – pour se nourrir, se laver ou entretenir leurs maisons. En fabriquant et en vendant des produits qui répondent aux besoins quotidiens de la population, Unilever s'est développée jusqu'à devenir l'une des premières entreprises de biens de consommation au monde.

Nous pensons que le fait même de «faire des affaires» avec le sens des responsabilités a un impact positif sur la société. Nous créons de la richesse et nous la partageons, nous investissons dans les économies locales, nous améliorons les compétences et nous assurons la diffusion de connaissances spécialisées par-delà les frontières.

En tant qu'entreprise mondiale, nous entendons jouer notre rôle face aux problèmes sociaux et environnementaux qui assaillent la planète, tels que les carences en vitamines et minéraux, la santé et l'hygiène, la qualité de l'eau et l'agriculture durable. Mais nous ne croyons pas qu'il soit possible de s'attaquer à ces problèmes seulement à une échelle mondiale, ou qu'une société comme la nôtre peut faire la différence sans travailler en partenariat avec d'autres. C'est pourquoi, devant les problèmes mondiaux, c'est au plan local que nous menons des actions et œuvrons en association avec les institutions, les pouvoirs publics et les organisations non gouvernementales.

### **Politiques globales/initiatives locales**

#### *Environnement*

Notre politique de l'environnement s'impose à toutes les sociétés Unilever de par le monde. Elle consacre notre volonté de répondre aux besoins des clients et des consommateurs d'une manière qui respecte l'environnement dans l'optique du développement durable, et dans le souci constant d'améliorer nos résultats environnementaux dans l'ensemble de nos activités.

Nous utilisons l'approche du cycle de vie pour évaluer notre impact global sur l'environnement, ce qui nous permet de nous concentrer sur les domaines où notre action peut être la plus bénéfique. Notre stratégie est claire: faire plus, avoir moins dans nos procédés de fabrication (écoefficacité), et concevoir nos produits de façon à minimiser leurs effets sur l'environnement (éco-innovation).

Nous savons bien que nous ne pouvons agir directement sur de nombreux problèmes auxquels nous nous heurtons, que ce soit au début ou à la fin de la chaîne logistique. C'est pourquoi nous nous concentrons sur trois initiatives de développement durable dans des domaines qui relèvent de nos activités et dans lesquels nous pensons pouvoir nous distinguer tout particulièrement: l'agriculture, la pêche et l'eau.

### **Agriculture durable**

Les récentes pressions sociales et environnementales sur l'agriculture nous ont incités à adopter une démarche plus soucieuse du développement durable quant à la façon dont nos produits agricoles sont cultivés. Nous disposons aujourd'hui de principes directeurs pour la gestion durable de nos cinq denrées de base – l'huile de palme, le thé, les petits pois, les épinards et les tomates – que l'on peut trouver sur un site Web que nous avons créé spécialement pour faire partager nos connaissances ([www.growingforthefuture.com](http://www.growingforthefuture.com)). Nous coopérons aussi avec d'autres grandes sociétés de l'alimentation – dont Danone et Nestlé – pour promouvoir les pratiques culturelles responsables dans le cadre de l'Initiative pour une agriculture durable ([www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org)).

### **Pêche raisonnée**

La pêche est menacée dans le monde. Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 48 % des ressources sont exploitées au maximum, 16 % sont surexploitées et 9 % sont épuisées.

Unilever est l'une des entreprises au monde qui achètent le plus de poisson congelé, pour ses marques Iglo, Birds Eye et Findus. Notre filière poisson étant tributaire d'un approvisionnement régulier, nous avons tout intérêt à ce que les stocks soient protégés et préservés. En 1996, nous avons pris l'engagement, à l'horizon 2005, de ne plus acheter notre poisson qu'auprès de sources souscrivant aux principes du développement durable, et, en coopération avec le Fonds mondial pour la nature, nous avons créé le Marine Stewardship Council afin de mettre en place un mécanisme de certification des pratiques de pêche responsables.

### **Préservation des ressources en eau**

L'activité d'Unilever est intimement liée à l'approvisionnement en eau propre, qu'elle soit utilisée pour notre production ou par nos fournisseurs, ou encore par les consommateurs qui utilisent nos produits. Les besoins concurrents en eau – qu'il s'agisse de ceux de l'agriculture, de l'industrie de transformation ou de la consommation humaine – contraignent la société à adopter une approche plus intégrée de la gestion de l'eau.

Pour nous aider à mieux gérer nos nombreux projets dans le domaine de l'eau, nous avons élaboré, avec le concours de l'organisation britannique Forum for the Future, une série de principes pour la gestion durable des ressources en eau et une gestion intégrée des bassins hydrographiques (SWIM), qui combine une méthode structurée permettant de cerner les besoins en eau dans tel ou tel bassin avec un cadre pour la gestion des projets en partenariat.

### *Préoccupations sociales*

Nous avons vocation à aider utilement la société grâce aux produits que nous fabriquons et que nous vendons, à nos activités et à nos relations commerciales, aux contributions volontaires que nous apportons à la communauté, et à notre plus large implication dans la problématique sociale.

Unilever est une organisation décentralisée; aussi, loin d'imposer à ses gestionnaires des programmes sociaux conçus à l'échelle mondiale, elle leur donne autorité pour décider en la matière ce qui est bien pour leurs entreprises et pour la société locale.

Cette approche participe directement des valeurs qui inspirent nos objectifs d'entreprise et les normes de comportement définies dans notre Code de déontologie.

### **Les principes dans les faits**

C'est au plan national que nos principes trouvent à se concrétiser, comme le montrent les deux exemples ci-après:

#### **Le sida en Afrique**

Assurer en permanence aux salariés des services de santé de qualité est au centre de notre philosophie. Mais chaque pays a ses besoins propres. En Afrique subsaharienne, par exemple, une personne sur dix serait atteinte du sida. Comme il n'est actuellement pas possible de guérir la maladie, les entreprises Unilever en Afrique ont adopté une démarche commune avec des programmes axés sur l'éducation à la prévention et sur les types de soins et de traitements qui conviennent le mieux aux malades.

Les conseils et l'aide dont bénéficient les salariés ont été étendus au cercle familial et communautaire dans le cadre de programmes avec des partenaires locaux. C'est ainsi qu'au Kenya en tant que membre influent du Conseil des entreprises pour la lutte contre le sida, Unilever collabore étroitement avec les pouvoirs publics, des ONG locales et 100 autres entreprises pour arrêter la propagation de la maladie sur le lieu de travail et au sein de la collectivité. En Afrique du Sud, le personnel d'Unilever, la Fondation Unilever et la Durban Children's Society financent un centre familial communautaire pour enfants atteints du sida.

#### **Aide à la création d'entreprises en Indonésie**

En Indonésie, 90 % des entreprises sont des PME, qui génèrent plus de la moitié du revenu national et sont un important moteur de croissance de l'économie. Aussi le Gouvernement indonésien tient-il absolument à trouver de nouveaux moyens d'encourager l'esprit d'entreprise.

Unilever Indonésie, qui compte 2 000 PME parmi ses fournisseurs et distributeurs, est un partenaire tout indiqué pour coopérer avec le Ministère du commerce et de l'industrie, notamment en vue de créer davantage de petites jeunes entreprises de première génération.

Les différents projets pilotes lancés en 2000 ont été une belle réussite, non seulement pour l'économie du pays mais aussi pour Unilever Indonésie. Il s'est agi de former de jeunes chômeurs pour qu'ils puissent ensuite vendre nos produits et de créer de nouveaux canaux de distribution pour que les produits de la société puissent parvenir aux petites boutiques et échoppes des villes et des campagnes. Unilever Indonésie met actuellement en place un dispositif pour former et orienter de futurs chefs d'entreprise.

## **Communication à l'échelle mondiale/performance locale**

### *Environnement*

Toutes les entreprises Unilever doivent se conformer aux Normes-cadres de la société pour la santé et la sécurité sur le lieu de travail, la protection de l'environnement et de la santé du consommateur. Notre système de protection de l'environnement, qui s'applique à l'échelle mondiale, est conçu pour assurer une amélioration continue. Il est compatible avec les normes internationales et s'appuie sur tout un éventail de cours de formation.

Notre objectif est que d'ici 2003 toutes nos principales unités de fabrication soient déclarées conformes au système de management de l'environnement ISO 14001. À la fin 2001, c'était déjà le cas de plus du quart d'entre elles.

Nous avons une équipe d'experts qui apportent assistance et avis à nos usines du monde entier, dans un ensemble de domaines qui va des émissions des chaudières à l'élimination des déchets. C'est ainsi que des directives ont été publiées en vue d'éviter les emballages inutiles et encourager l'utilisation des matériaux recyclés.

### **Économiser l'énergie**

Moins consommer d'énergie fait gagner de l'argent et réduit les émissions de gaz. Nous avons des projets dans le monde entier pour améliorer notre efficacité énergétique.

Aux États-Unis, la Division entretien ménager et soins de la personne est parvenue à réduire en 2001 de plus de 10 % la consommation d'énergie dans les bureaux et les usines, malgré une progression de la production de 25 %. Ces économies ont été en grande partie réalisées grâce à une simple liste informatisée donnant pour chaque site le montant des dépenses d'énergie avec en regard le montant des économies à atteindre pour l'année en cours. «Ce système a créé une émulation véritablement salutaire entre les unités, chacune voulant se montrer plus écologique que l'autre», a déclaré Jim Pease, responsable des questions d'énergie et d'environnement.

Partout où nous sommes implantés, nous nous employons à améliorer l'efficacité énergétique. L'énergie consommée par les usines de Tea Estates India, la filiale d'Unilever pour le thé en Inde méridionale, provient pour plus de 90 % de sources renouvelables, et principalement du bois des plantations. L'entreprise a également investi dans deux éoliennes pour compléter l'apport en électricité.

### **Économiser l'eau**

L'eau propre est indispensable à notre activité. Elle est nécessaire à l'irrigation des cultures. Nos usines en ont besoin pour leur processus de fabrication et nos clients doivent en disposer pour se servir de nos produits. Nous nous attachons tout particulièrement à réduire la consommation d'eau dans toutes nos usines de par le monde. À Goinia, au centre du Brésil, l'eau est utilisée pour transporter le fruit frais vers l'usine où il est lavé et transformé. Cette eau est soit réutilisée dans l'usine, soit, si elle est chargée de pulpe, récupérée par les paysans locaux pour l'irrigation. La pulpe de tomate s'est révélée être un bon engrais.

En France, notre usine de moutarde Amora Maille a pu réduire sa consommation d'eau de 40 %, grâce à de nouvelles machines associées à une formation qui a permis d'améliorer les méthodes de travail.

### *Les préoccupations sociales*

Unilever a une longue tradition d'entreprise socialement responsable, même si elle n'a commencé que récemment à rendre compte de ses résultats sociaux. Nous entendons assumer cette responsabilité sociale avec la même maîtrise professionnelle que pour tout autre aspect de notre activité commerciale.

Notre démarche a consisté à effectuer des études pour définir ce en quoi nos entreprises de par le monde contribuent au bien-être général – notre «empreinte sociale» – afin de voir dans ce domaine ce qui peut être quantifié et ce qui peut être amélioré.

Dans certains domaines, comme la santé et la sécurité, des instruments de mesure et des objectifs sont déjà en place et appliqués au plan mondial. Toutefois, il est des pays où les impacts sociaux ne peuvent pas tous être quantifiés, soit parce qu'il est difficile de le faire d'une façon cohérente, soit parce que les législations existantes ou l'absence de dispositions pertinentes nous en empêchent.

Une étude pilote menée en 2002 dans 11 pays représentant plus du tiers des ventes mondiales du groupe a permis de définir un certain nombre de précieux indicateurs qui nous aident à décider de ce qu'il est possible et réaliste de mesurer à l'échelle mondiale.

Le résultat que nous pouvons apprécier au plan mondial est la richesse créée par la valeur ajoutée aux matières premières achetées dans tous les pays pour être ensuite transformées en produits de marque vendus sur les marchés locaux. Cette richesse est répartie entre les parties prenantes sous forme de salaires, d'impôts, de dividendes et d'investissement communautaire. La plus grande part, environ 50 %, va aux salariés.

L'étude pilote a montré en outre qu'un nombre croissant de salariés bénéficient d'une formation hors de leur pays d'origine. Il s'agit là non seulement d'un investissement enrichissant pour l'individu et favorable à l'avenir d'Unilever, mais aussi d'une importante forme de transfert de connaissances entre pays.

Nous entendons assumer notre responsabilité sociale avec la même rigueur professionnelle que tout autre aspect de notre activité commerciale et industrielle. Chaque année, nous consacrons environ 1 % de notre bénéfice avant impôts à des initiatives communautaires, soit 57 millions d'euros pour 2001. Plus de la moitié de ce montant est affectée à des programmes de santé et d'éducation, et la part de l'investissement communautaire dans les différentes régions du monde est plus ou moins en proportion de la progression de notre chiffre d'affaires.



## **La Co-operative Bank**

**Jayne Beer**

*Directrice, chargée des rapports de développement durable et de la diversité  
The Co-operative Bank*

### **La Co-operative Bank**

On peut faire remonter les origines de la Co-operative Bank à l'année 1872 et à la création du Département de prêt et d'épargne de la Co-operative Wholesale Society (CWS). Quatre années plus tard, elle changeait son nom en CWS Bank, et si les premières années la nouvelle banque devait se contenter d'accepter les dépôts de milliers de coopératives de détail locales et de leur accorder des prêts, elle ne devait pas tarder à assurer par la suite des services bancaires à sa propre clientèle.

La banque s'est développée peu à peu, ouvrant des succursales à Newcastle, à Londres et à Glasgow. Au lendemain de la Première Guerre mondiale, les premières antennes bancaires à voir le jour dans les grandes surfaces ont été implantées dans les magasins Co-op et d'autres succursales ont été ouvertes en des lieux stratégiques. En 1972, la banque, qui avait alors pris le nom de Co-operative Bank, disposait de 32 succursales dans l'ensemble du pays. En 1975, la Co-operative Bank devenait la première banque depuis 40 ans à entrer au Comité des banques de compensation de Londres et devait connaître à partir de cette date une croissance rapide.

Avec plus de 3 millions de comptes clients, la banque est également prestataire de services bancaires auprès des collectivités locales, de nombreuses entreprises et, singulièrement, des coopératives de détail. Elle emploie 4 200 personnes, dont 70 % dans le nord-ouest de l'Angleterre.

La banque a décidé d'être sur le marché «une banque moderne qui mène ses affaires d'une manière éthique». En ce qui concerne la clientèle, son credo est: «la Co-operative Bank permet à ses clients de mieux maîtriser leur argent, et de l'utiliser pour leur propre bien et pour celui d'autrui».

En 1997, à l'occasion de son cent vingt-cinquième anniversaire, en instituant sa démarche de partenariat, la Co-operative Bank est devenue la première entreprise du Royaume-Uni à publier un rapport social sans aucune complaisance couvrant l'ensemble des sept partenaires associés à ses activités.

Aujourd'hui, la Co-operative Bank est la seule banque de compensation du Royaume-Uni à publier une «profession de foi» qui précise à l'intention de ses clients avec qui elle aura des relations d'affaires et avec qui elle n'en aura pas. Depuis cette prise de position éthique en mai 1992, des milliers de personnes ne voulant pas que leur argent soit utilisé à des fins non éthiques ont pu choisir une banque qui s'impose de ne pas avoir de relations d'affaires avec des entreprises et des organisations peu soucieuses de considérations morales.

### **La démarche de partenariat**

#### *L'évolution de la démarche*

Introduite dans son intégralité en 1997, la démarche de partenariat devait connaître trois principales évolutions au cours des 10 années suivantes:

**La mission:** Définie officiellement en 1988, la mission consistait à définir comment les principes coopératifs d'origine pouvaient servir de fondement à une entreprise prospère et moderne. Elle s'articulait autour du principe d'exhaustivité – selon lequel il convient de prendre en compte l'intérêt de toutes les parties concernées par les activités et non pas seulement celui des actionnaires.

**Les principes d'éthique:** Publiés en 1992, après avoir été élaborés en étroite consultation avec les clients, ces principes établissaient aussi précisément que possible avec qui la banque ferait des affaires et avec qui elle n'en ferait pas. Bien que critiqués par certains, ils n'auraient pu connaître l'immense succès qu'ils ont rencontré s'ils n'avaient pas véritablement reflété les aspirations et les attentes de nos clients. Et pour s'assurer qu'ils continuent de tenir compte de l'évolution de leurs préoccupations, nous consultons régulièrement nos clients, et nous y apportons les ajustements qui conviennent.

**La mission écologique:** Nous nous sommes engagés à placer l'argent des clients dans les entreprises qui ne causent pas de dommages répétés à l'environnement. Mais, en 1996, nous sommes allés beaucoup plus loin et avons défini, en quatre points, les conditions minimales à remplir selon nous pour assurer l'instauration d'une société écologiquement durable. Il s'agissait là pour nous d'identifier celles des activités qui ne répondaient pas à ces conditions de façon à pouvoir élaborer un plan d'action qui permette de réduire notre dépendance économique vis-à-vis de ces activités. Les considérations écologiques qui inspirent l'énoncé de la mission reposent essentiellement sur certaines réalités incontournables. Par conséquent, l'on ne s'attend pas à ce que cette mission doive être souvent révisée.

En 1997, la banque a procédé à une synthèse de l'ensemble de ces principes avec l'introduction de la *démarche de partenariat*, et a retenu sept groupes de parties prenantes, ou de partenaires, comme suit:



Il semblait aller de soi que la prochaine étape nous conduirait inévitablement à nous engager à servir tous nos partenaires d'une manière socialement responsable et écologiquement durable. Or, nous avons dû en outre prendre conscience de notre interdépendance: tout comme nos partenaires dépendent de nous, nous dépendons d'eux pour la bonne marche de l'entreprise, laquelle doit être gérée en conséquence.

En théorie l'affaire peut paraître simple, mais dans la pratique elle soulève d'immenses difficultés, la principale concernant l'équilibre à assurer entre les partenaires. S'il est souvent facile de définir une obligation spécifique à l'égard de l'un d'entre eux, et de s'employer à la satisfaire, nous nous heurtons de temps à autre à un conflit d'intérêts lorsque ce que l'on donne à l'un doit être pris à un autre.

En 1996, par exemple, nous avons dû fermer et déplacer un certain nombre de nos agences qui n'étaient plus guère fréquentées. Tous les clients concernés ont continué d'avoir accès à nos services bancaires par téléphone, et ils ont pu récemment effectuer des transactions courantes dans tous les bureaux de poste d'Angleterre et du pays de Galles. Nos études ont toutefois montré que certains de ces clients craignaient que la fermeture de ces agences ait un impact négatif sur le centre urbain et la communauté locale.

Ce que cet exemple, comme de nombreux autres analogues, montre bien, c'est, pour dire les choses simplement, qu'il n'est pas possible de satisfaire tout le temps tous les partenaires. Admettre cette réalité, et essayer de parvenir au meilleur équilibre possible, constitue la difficulté la plus sérieuse que nous ayons à surmonter pour que notre démarche de partenariat se concrétise dans les faits.

C'est aussi, bien entendu, la raison pour laquelle notre démarche de partenariat doit faire l'objet d'un audit. Si nous pouvions traiter séparément chacun de nos partenaires, il serait facile de déterminer si ce que nous faisons est dans son intérêt ou non. Mais comme nos rapports avec un partenaire donné affectent tous les autres, nous devons essayer d'évaluer aussi précisément que possible dans quelle mesure nous parvenons à nous acquitter de nos responsabilités.

#### *Audit du partenariat – sept groupes, trois domaines d'évaluation*

Pour mener à bien notre premier audit du partenariat, nous avons commencé par charger une équipe d'entreprendre une évaluation détaillée des résultats obtenus par la banque pour chacun des groupes de partenaires et de définir quels étaient leurs domaines prioritaires. Qu'attendaient-ils de la banque et dans quelle mesure celle-ci leur avait-elle fourni des services de qualité (appréciés comme tels par le partenaire et non pas par la banque)? De plus, ces services étaient-ils assurés par des moyens socialement responsables et écologiquement durables?

On a distingué trois domaines d'évaluation.

**Qualité des services:** C'est seulement en assurant des services de haute qualité que la banque pourra continuer à fonctionner encore cent vingt-cinq ans. C'est pourquoi après avoir déterminé les aspects auxquels chaque partenaire attache le plus de prix, nous avons mesuré les résultats correspondants en fonction de ce critère. Par exemple, sur la base des priorités exprimées par les clients, les salariés et les fournisseurs, nous obtenons le tableau suivant:

<b>Clients</b>	<b>Salariés</b>	<b>Fournisseurs</b>
Service	Rémunération	Rapidité des règlements
Relations	Possibilités de carrière	Qualité des relations
Valeurs	Relations	Équité du traitement
	Sécurité d'emploi	Efficacité de la communication
	Valeurs éthiques	

**Responsabilité sociale:** Nos clients, comme d'autres partenaires, nous ont dit à plusieurs reprises que la banque devait assurer ses services par des moyens socialement responsables. Aussi avons-nous déterminé dans quelle mesure les besoins de chaque partenaire sont traités de façon éthique.

La politique éthique de la Co-operative Bank a été arrêtée en 1992 pour être ensuite révisée en 1994, 1998 et 2001. Les réexamens ont chaque fois donné lieu à de larges consultations. La dernière a invité plus de 2 millions de clients à exprimer leurs points de vue – en remplissant un questionnaire et en le renvoyant par la poste, en se prêtant à un sondage dans les agences ou via le site Web de la banque. Pour l'enquête de 2001-2002, le taux de réponse a plus que triplé par rapport à 1998, avec 60 000 avis exprimés.

Pour dire les choses simplement, la politique éthique prévoit avec qui on peut faire des affaires et avec qui on ne le peut pas. Elle a été très largement approuvée lors de la première enquête. Et ce sont des considérations éthiques qui incitent entre 13 et 24 % de nos clients à ouvrir un compte chez nous. Ce qui signifie que, sur notre bénéfice avant impôts, au moins 30 millions de livres peuvent être imputés à des clients motivés par ce type de considérations.

**Préoccupation écologique:** Le monde dans lequel nous vivons a une capacité limitée à nous assurer ce dont nous avons besoin. La planète a une capacité finie, incontournable, à fournir les ressources et à absorber les déchets. Admettre cette réalité et l'intégrer à sa stratégie est pour l'entreprise une des clefs de sa réussite à long terme.

La banque a défini ce qui à ses yeux est une activité responsable et ce qui ne l'est pas. La mission écologique adoptée en 1996 s'inspire du Natural Step. Voici quelques exemples des résultats écologiques enregistrés récemment:

- Les émissions de dioxyde de carbone ont été réduites de 90 % (par rapport à 1997, par compte client), deux tiers des déchets ont été réutilisés ou recyclés, et la consommation d'eau a été réduite de 42 % (par rapport à 1998, par compte client);
- La superficie des terres qui ont pu bénéficier d'une amélioration notable de la biodiversité grâce aux dons de la banque est 90 fois supérieure à celle occupée par ses locaux;
- L'Unité d'écologie a apporté son concours à 200 organisations écologiques et sociales ayant besoin de services bancaires.

## **Rapports de partenariat**

Au début de 1997, nous avons publié «Strength in Numbers» (le nombre fait la force), qui a expliqué qui sont nos partenaires et en quoi nous pensons qu'ils jouent un grand rôle dans la réussite de l'entreprise. Le premier rapport complet a vu le jour en 1998, et le sixième a paru en mai de cette année. Nous croyons que c'est par un processus permanent de définition de nos responsabilités, d'analyse de nos résultats et de révision de nos objectifs en association avec nos partenaires que nous pourrions maintenir et renforcer notre position d'unique banque «coopérative» du Royaume-Uni véritablement digne de ce nom.

La banque a décidé que, tout comme le bilan financier d'une entreprise doit être vérifié par des comptables, le rapport de partenariat, avec la diversité et la complexité des informations qu'il renferme, devait faire l'objet d'une vérification extérieure. Ayant décidé que seule une évaluation sans aucune complaisance répondrait aux attentes des partenaires, nous avons dans la mesure du possible utilisé des données vérifiées par une tierce partie crédible et indépendante.

La banque publie également des versions abrégées du rapport destinées à tel ou tel partenaire, clients et salariés par exemple.

Distinctions décernées à la Co-operative Bank pour la qualité de ses rapports:

2002	2003
UK Sustainability Reporting Awards, Premier prix conjointement avec un autre lauréat	UK Sustainability Reporting Awards
Queens' Award for Enterprise for SD	European Sustainability Reporting Awards
Corporate Conscience Awards, Prix spécial du jury	UK's «Best Workplaces 2003»

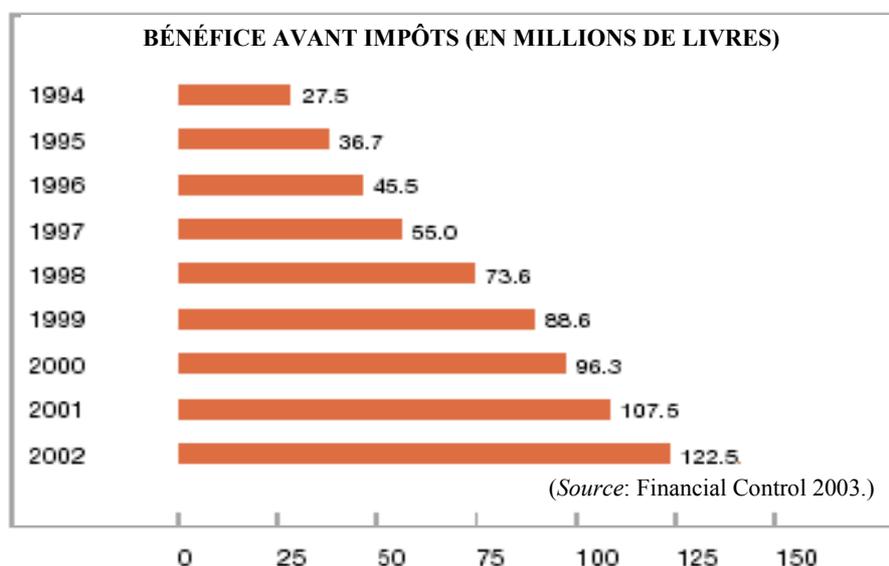
## Le bilan de la Co-operative Bank

### Résultats financiers

Depuis que la démarche de partenariat a été instituée en 1996, la marge bénéficiaire a plus que doublé et le nombre de clients a augmenté de plus de 30 %.

Depuis le lancement de la politique éthique en 1992, la marge bénéficiaire est passée de 17,8 à 122,5 millions de livres, c'est-à-dire qu'elle a été multipliée par six.

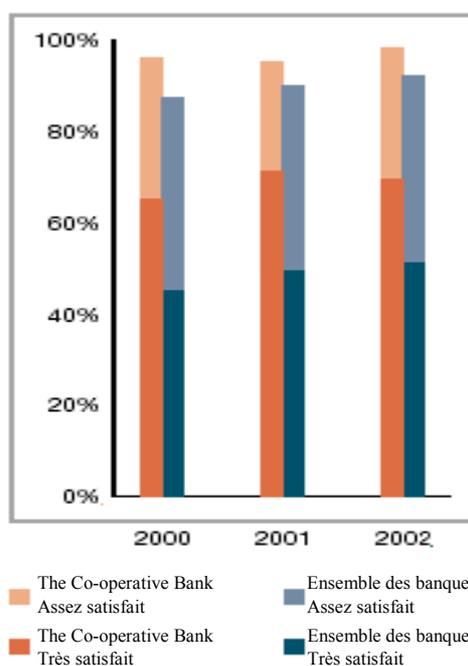
Une étude effectuée en 2002 montre qu'au moins 24 % du bénéfice avant impôts, soit 30 millions de livres, sont imputables aux initiatives éthiques et écologiques de la banque.



### Degré de satisfaction de la clientèle

La banque fait réaliser à l'extérieur l'étude de satisfaction auprès de sa clientèle, et en complète les résultats à l'aide des données provenant de la MORI Financial Services Research, qui concernent l'ensemble du secteur des services financiers. L'étude commandée par la banque montre que la proportion des clients satisfaits de la qualité des services (ayant répondu «excellente» ou «bonne») est passée à 77 %.

COMPTES COURANTS **B**

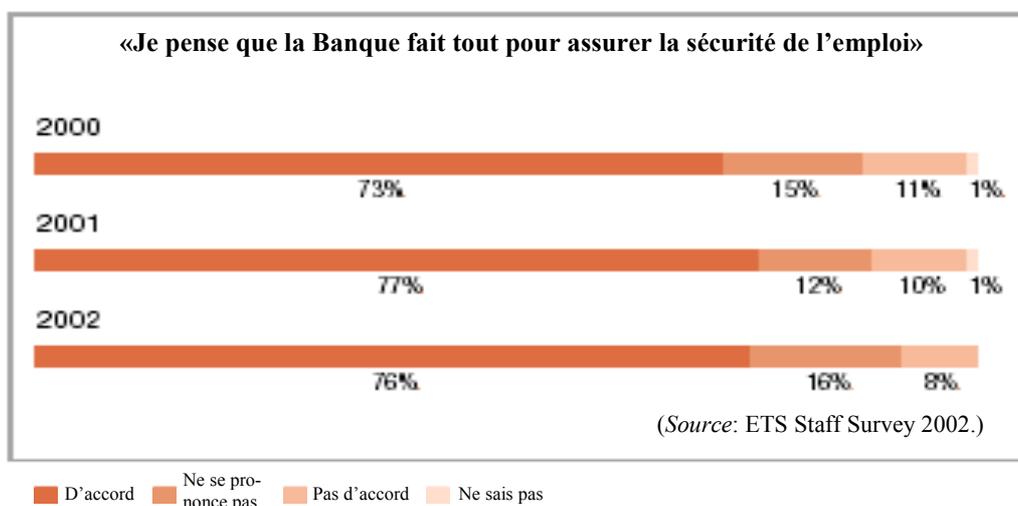


Les données MORI reflètent d'excellents niveaux de satisfaction, avec 98 % des répondants déclarant qu'ils sont très ou tout à fait satisfaits. La banque se situe en bonne position par rapport à d'autres établissements.

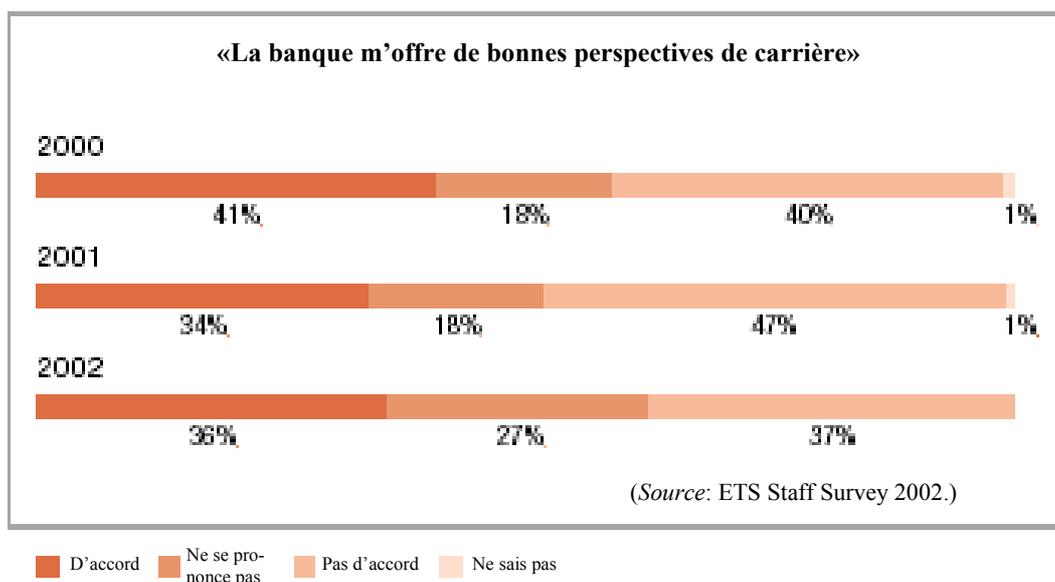
*Degré de satisfaction des salariés*

Tout cela n'est-il pas trop beau pour être vrai – des bénéfices en hausse, une clientèle heureuse et une distinction qui, chaque année régulièrement depuis trois ans, fait de votre entreprise le meilleur endroit où travailler? Il demeure que les rapports rendent compte des résultats de façon ouverte et honnête, et certains de ceux-ci sont quelque peu dérangeants. Par exemple, si la majorité des salariés est satisfaite de la sécurité de l'emploi, ils sont moins nombreux à l'être des perspectives de carrière.

SÉCURITÉ DE L'EMPLOI



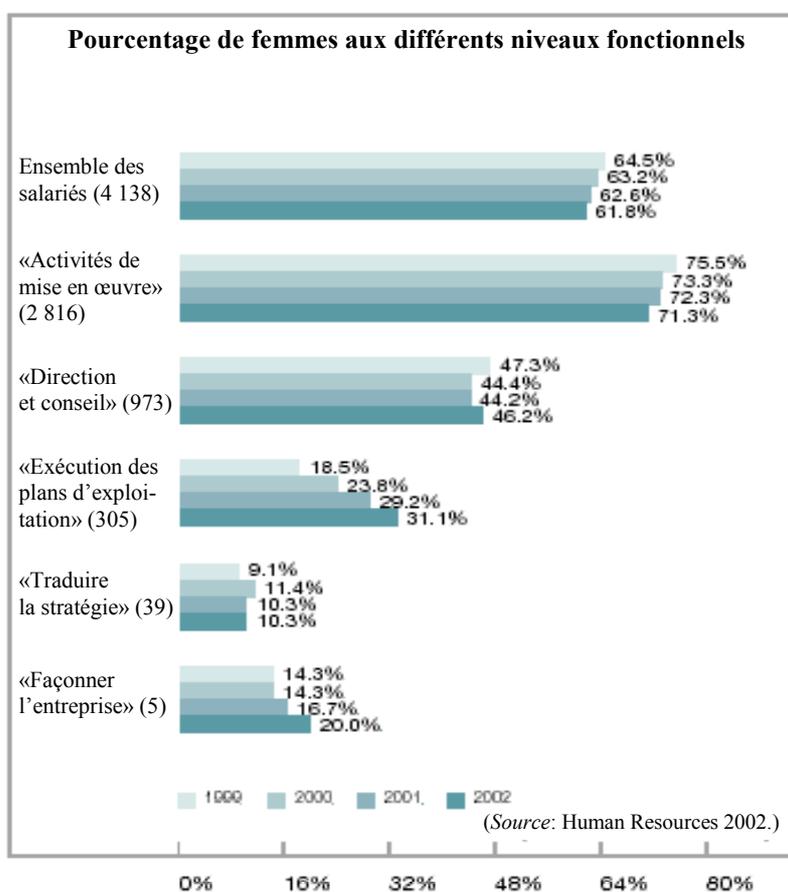
### PERSPECTIVES DE CARRIÈRE



Les rapports de partenariat révèlent aussi des résultats médiocres, à l'exemple notamment de ceux qui concernent la diversité.

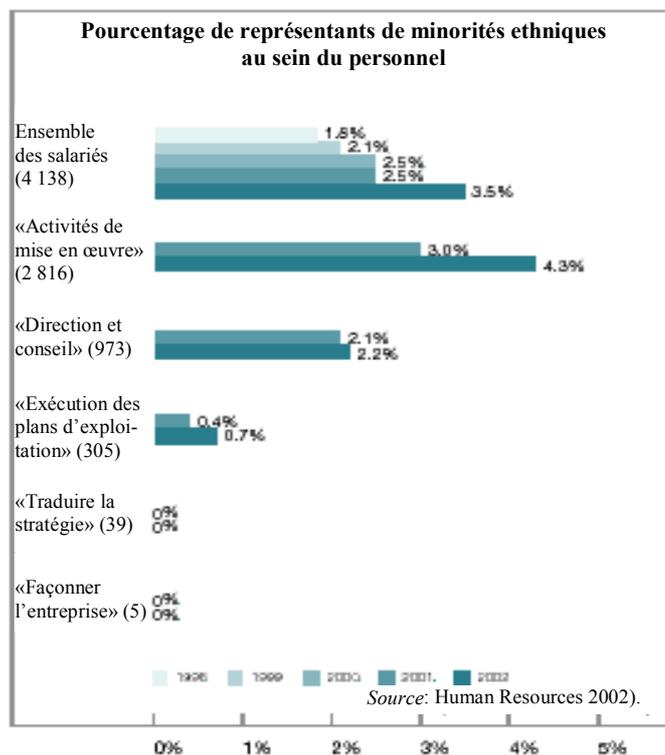
La place des femmes s'améliore à certains niveaux fonctionnels...

### PLACE DES FEMMES



... mais le nombre de salariés appartenant à des minorités ethniques reste faible.

#### COMPOSITION ETHNIQUE DU PERSONNEL



Nos résultats sont bons pour ce qui est de l'emploi des femmes et de la progression de leur position, mais ils ne le sont pas en ce qui concerne l'emploi de représentants des minorités ethniques. Sur ce dernier point, notre pourcentage est sensiblement inférieur à la moyenne nationale au Royaume-Uni (6,8 %).

La section relative à la responsabilité sociale évolue du fait que cette thématique gagne du terrain au sein de la société; par exemple, il ne se passe pas de jour sans que les médias ne parlent de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de la culture des «longs horaires de travail» au Royaume-Uni ou de l'augmentation du niveau de stress. Face à cette situation, nous avons lancé une «politique du bien-être» et nous étudions comment les mesures destinées à mieux répartir le temps de travail et le temps libre peuvent aider à lutter contre le stress.

#### BIEN-ÊTRE

