

# La responsabilité sociale des entreprises ou les infortunes de la vertu ?

L'éthique et le développement durable à l'épreuve de la mondialisation

**E**thique, développement durable, responsabilité sociale d'entreprise, gouvernance : comment penser ces notions, aujourd'hui incontournables, dans un contexte de mondialisation et de concurrence internationale accrue ? Quels sont ici leurs enjeux et leurs limites ?

Si la plus-value des politiques RSE semble acquise dans un environnement national ou européen, la donne change dès lors que l'on se place dans une perspective mondiale. En effet, la RSE est loin d'être aujourd'hui un principe homogène et globalisé. Comment dans ces conditions maintenir l'efficacité et la cohérence de ces politiques sans générer de risques de distorsion en termes de compétitivité et de performance économique ? En outre, la RSE est très largement une thématique pensée par et pour des acteurs issus des pays du Nord. Dès lors, la question se pose de son sens dans le cas d'entreprises des pays du Sud : entre complémentarité et contradiction, comment articuler RSE et développement ?

Organisées le 5 juin 2007 en partenariat avec Sciences Po, l'Institut de l'Entreprise et Les Echos, les Sixièmes Matinées de l'AFCAP ont réuni des intervenants du Nord et du Sud (dirigeants d'entreprise, universitaires, représentants d'ONG, des pouvoirs publics, d'organisations internationales...) pour tenter de répondre à ces questions et débattre de leurs enjeux présents et à venir.



Créée en février 2001, l'AFCAP réunit des conseils en affaires publiques, des cabinets d'avocats, des instituts de sondage et constitue un creuset de réflexion, d'analyse et de prospective sur les affaires publiques conçues dans une acception élargie, c'est-à-dire incluant l'ensemble des disciplines qui confrontent la cité et les acteurs économiques. Les Matinées de l'AFCAP, organisées chaque année en partenariat avec Sciences Po, ont abordé les sujets suivants :

2002 : Débat public et concertation : l'illusion démocratique ?

2003 : Les politiques ont-ils encore le pouvoir de décider ?

2004 : Influencer la démocratie et démocratiser l'influence.

2005 : Face aux risques, faut-il responsabiliser ou contraindre ?

2006 : La démocratie participative : fantasme marketing ou nouvelle réalité d'une vie politique modernisée ?

# La responsabilité sociale des entreprises ou les infortunes de la vertu ?

L'éthique et le développement durable à l'épreuve de la mondialisation

Les Cahiers de l'AFCAP

N°3



# La responsabilité sociale des entreprises ou les infortunes de la vertu ?

L'éthique et le développement durable  
à l'épreuve de la mondialisation

Actes du colloque organisé  
le 5 juin 2007

Les débats ont été animés par Jean-Marc Vittori,  
Éditorialiste, Les Echos.

Colloque organisé en partenariat avec Sciences Po, l'Institut de l'Entreprise et Les Echos

# Sommaire

---

- 5 Ouverture**  
par Xavier DELACROIX, Président de l'AFCAP, Président de First&42nd
- 9 Comment concilier responsabilité et compétitivité à l'heure de la mondialisation ?**  
Marc LE MENESTREL, Professeur à l'Université Pompeu Fabra (Barcelone) et à l'INSEAD
- 15 Table ronde :**  
**Responsabilité sociale et concurrence mondiale : à qui profite l'éthique ?**
- 29 Table ronde :**  
**Quelle responsabilité sociale pour les entreprises du Sud ?**
- 37 Table ronde :**  
**Qui peut contrôler la responsabilité sociale des entreprises à l'échelle mondiale ?**
- 45 Clôture**  
Thierry HOMMEL, Chargé de mission, Chaire développement durable de Sciences Po
- 47 Annexe**

# Ouverture

---

**Xavier DELACROIX,**  
Président de l'AFCAP, Président de First&42nd

Pourquoi associer une interrogation sur la vertu à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE consiste à demander à l'entreprise de s'intéresser aujourd'hui à autre chose qu'à son compte d'exploitation, en s'interrogeant sur l'impact de son activité. Il s'agit là d'une idée qui s'inscrit en contradiction totale avec la conception classique de l'économie libérale, telle que pouvait l'exprimer Milton Friedman, Prix Nobel d'Economie : *“ Les entreprises n'ont d'autre responsabilité que celle de gagner de l'argent et quand, animées par un élan de bienveillance, elles tentent d'assumer des responsabilités supplémentaires, il en résulte souvent plus de mal que de bien.”* Emmanuel Lévinas, quant à lui, lorsqu'il analysait l'entreprise comme une combinaison sociale, parlait de l'éthique en ces termes : *“ L'éthique est cette responsabilité à l'égard d'autrui, c'est-à-dire une obligation dans laquelle chaque homme doit veiller sur son prochain, sans pouvoir prétendre à la réciprocité ”.*

Il est vrai qu'aujourd'hui l'entreprise n'est plus en marché, mais en société, et l'opinion publique exige d'elle un comportement responsable. Pourquoi ? J'évoquerai trois points :

- les faits : l'entreprise est aujourd'hui *de facto* l'acteur incontournable du système économique et social.
- une morale : jamais notre capacité à produire des richesses n'a été aussi grande, et jamais notre incapacité à mettre cette prospérité au service du mieux-être de tous les hommes n'a été aussi flagrante. Gandhi relevait déjà que le monde a de quoi satisfaire les besoins de chacun, mais sans doute pas la cupidité de tous.
- une vision historique : jusqu'à aujourd'hui, c'est le Nord qui domine le Sud et porte des valeurs héritées de l'universalisme du XVIII<sup>e</sup> siècle.

Qui jouera le rôle  
de régulateur  
à l'avenir, Bercy  
ou l'UFC-  
Que choisir  
en initiant  
des *class actions* ?

Les questions de la responsabilité sociale des entreprises, de la vertu et des contraintes qui en découlent soulèvent plusieurs questionnements de fond. J'ouvrirai cette matinée en proposant trois pistes de réflexion :

• **Vertu et entreprise**

Sans parler d'oxymore, ces domaines n'ont pas nécessairement les mêmes champs d'application. L'objet même de l'entreprise est de réaliser des profits et je ne crois pas que, en dépit du concept de RSE, la situation ait fortement évolué à cet égard. Ce sont souvent les contraintes extérieures qui conduisent l'entreprise à adopter des comportements vertueux. Les risques d'image sont en effet réels et les entreprises veulent suivre la concurrence, voire prendre une longueur d'avance et utiliser une contrainte pour la transformer en opportunité. La RSE est finalement imposée par le monde extérieur, à travers une régulation que l'on peut qualifier de *soft law*, par opposition à la forme traditionnelle de la loi, la *hard law*.

• **Régulation et entreprise**

La liberté de l'entrepreneur n'est contrainte que par l'intérêt général incarné par l'Etat. Or les opinions publiques des pays de l'OCDE ne considèrent plus que l'Etat assure sa capacité régulatrice. L'économie semble avoir sorti du jeu le politique. Il est révélateur à cet égard que, au niveau communautaire, le thème de la RSE n'ait pas dépassé le stade du livre vert. Un grand nombre d'acteurs ne souhaitent en effet pas que la régulation s'empare de ce domaine. La défiance de l'opinion à l'égard du régulateur ne lui permet pas de jouer le rôle d'arbitre face à l'entreprise. Ceci se cristallise par la montée en puissance du monde associatif. Qui jouera le rôle de régulateur à l'avenir, Bercy ou l'UFC-Que choisir en initiant des *class actions* ? Aux Etats-Unis, l'entreprise Toyota en lançant sa Prius n'est-elle pas plus régulatrice que l'Etat ? Le régulateur californien puis fédéral ne se limite-t-il pas finalement à valider les orientations initiées par les entreprises qui ont pris en compte les aspirations de l'opinion publique ?

• **Universalisme et entreprise**

La finitude du monde a été mise en évidence au début du siècle par quelques poètes tels que Valéry pour qui "*le temps du monde fini a commencé*." L'entreprise a aujourd'hui globalisé le monde et la conscience d'un monde plus petit se développe. La dynamique vertueuse de la RSE peut-elle suivre le mouvement ? Dans l'espace, les différences culturelles sont réelles, à l'image des positions sur le rôle de la femme dans la société, le travail des enfants ou le rôle de l'argent. Il est d'ail-

leurs intéressant de noter que la banque HSBC a fait de la prise en compte de ces différences culturelles un élément de publicité et de valorisation de son image. D'aucuns qualifient le travail des enfants de moindre mal ou affirment que la corruption est une forme de développement durable permettant la pacification d'une société africaine en mal de gouvernance. Si le relativisme est réel dans l'espace, il l'est également dans le temps. L'attitude de nos sociétés à l'égard de la RSE était ainsi bien différente par le passé : l'exploitation des ressources n'a pas suscité de vraies interrogations jusqu'à tout récemment. Le relativisme peut néanmoins être contesté en mettant en avant l'existence de valeurs qui le transcendent et que la RSE peut incarner. Dans cette perspective, un système de gouvernance mondiale pourrait réunir des entreprises souhaitant respecter les règles à partir du moment où tout le monde les respecte. Cette demande de gouvernance s'est traduite par la création du Global Compact initié par Kofi Annan en 1999. Cependant, huit ans après sa création, nous pouvons nous montrer assez sceptiques en observant ses actions et regretter que la demande de globalisation n'ait pas encore produit de résultats concrets.

La RSE interroge notre monde de manière originale et constitue un réel prisme pour regarder l'évolution de notre environnement. C'est finalement ici l'économie qui questionne le monde, plus que le politique. Je conclurai par la vision du Marquis de Sade précisant dans *Les Infortunes de la vertu* qu' "*il n'est malheureusement que trop vrai que la prospérité peut accompagner le crime et qu'au sein même du désordre et de la corruption la plus réfléchie, tout ce que les hommes appellent le bonheur peut doré le fil de la vie* ".

# Comment concilier responsabilité et compétitivité à l'heure de la mondialisation ?

---

**Marc LE MENESTREL,**

Professeur à l'Université Pompeu Fabra (Barcelone)  
et à l'INSEAD

Aussi,  
la question du rôle  
de l'entreprise  
et du déséquilibre  
entre les valeurs  
économiques et  
éthiques est  
un sujet d'actualité,  
tant par mode  
que par nécessité.

Les termes de compétitivité ou de profitabilité font référence à des “valeurs économiques” ; la responsabilité sociale des entreprises, la soutenabilité environnementale, les droits de l'homme font référence à ce que je nommerai des “valeurs éthiques”. Et la conciliation des valeurs économiques et des valeurs éthiques pour l'entreprise se pose dans le contexte de la mondialisation actuelle, où les entreprises sont désireuses de devenir globales, questionnant la souveraineté des Etats-nations.

Ce débat me paraît très important compte tenu de l'état préoccupant de notre planète, tant dans sa capacité à fournir des ressources qu'à absorber la pollution inhérente à notre activité économique. Il est de plus en plus difficile de considérer que l'état de la planète est soutenable. En fait, la situation devient “insoutenable”. Ce débat est aussi important car l'évolution du pouvoir de la sphère économique par rapport aux sphères politique et sociale remet en cause les mécanismes de gestion de la violence, en particulier la position de l'Etat comme détenteur de la contrainte légitime, ce qui pose un certain nombre de difficultés. Aussi, la question du rôle de l'entreprise et du déséquilibre entre les valeurs économiques et éthiques est un sujet d'actualité, tant par mode que par nécessité.

Mon intention est de structurer un certain nombre de points de vue possibles sur la conciliation des valeurs économiques et éthiques. Le regard que j'adopterai restera essentiellement celui de l'entreprise.

J'ai en effet été cadre dans une entreprise pétrolière et suis actuellement Professeur d'économie et de gestion. Enfin, j'aurai également sans doute le point de vue d'un observateur du Nord.

J'utiliserai trois perspectives. Sur le plan normatif, je présenterai les grands discours académiques sur la conciliation entre valeurs économiques et valeurs éthiques. Je me situerai ensuite sur un plan descriptif pour retracer l'action réelle des dirigeants économiques sur la base de mon expérience. Je proposerai enfin quelques pistes sur le plan prescriptif.

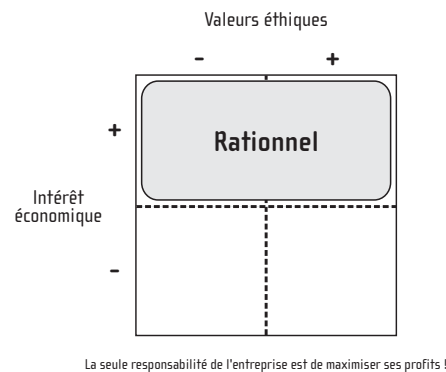
Avant de débiter, je voudrais préciser qu'au-delà des discours, parler d'éthique consiste pour moi à discuter des personnes, avec elles et pour elles. Cette approche nous donne le pouvoir d'agir en tant qu'acteur, mais elle demande aussi à dépasser les sentiments délicats de culpabilité ou de remords.

## I. Trois discours principaux

Sur le plan normatif, je distinguerai trois discours principaux que nous pouvons structurer à partir d'un jugement sur les valeurs éthiques et d'un jugement sur les valeurs économiques.

Le discours purement pragmatique considère que la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser la création de valeur économique. C'est le discours de Milton Friedman, que Xavier Delacroix a pointé tout à l'heure. Ce discours est le fondement de la science économique et la base de l'enseignement normatif dans les universités et les écoles de commerce. C'est aussi pour une large part la structure de notre système économique actuel.

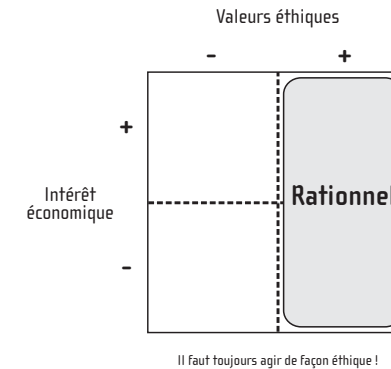
### Le discours pragmatique



Le problème consiste en effet à se demander plutôt comment être vertueux quand cela ne rapporte pas.

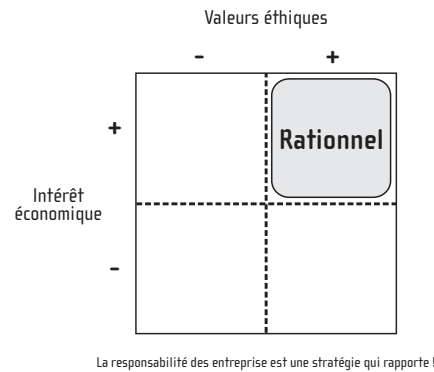
Le discours idéaliste considère quant à lui que nous devons toujours agir en fonction des considérations éthiques. Ce discours se rencontre surtout chez les critiques de l'économie classique mais également dans l'entreprise, notamment chez les juristes ou les responsables de l'éthique. Il est intéressant de noter que, quand je leur pose la question, les personnes avec lesquelles je m'entretiens dans le cadre de mon travail affirment presque toutes avoir un comportement éthique. Pourtant, il faut noter que la théorie économique apprend aux étudiants à respecter la loi si et seulement si le coût de la punition est suffisamment élevé. Ce discours n'est donc pas réductible au discours pragmatique.

### Le discours idéaliste



Le discours à la mode est celui de la RSE qui considère qu'il faut toujours combiner les deux approches. Il faut être éthique car cette attitude est profitable. Ce discours a été très en vogue dans les milieux académiques il y a environ cinq ans. Je crois qu'il connaît déjà un certain essoufflement. Le problème consiste en effet à se demander plutôt comment être vertueux quand cela ne rapporte pas.

## Le discours à la mode



Ces trois discours principaux contournent selon moi la difficulté. Je pense en effet que nous avons besoin d'un concept de rationalité qui soit plus ouvert et moins réducteur. On peut par exemple considérer que les comportements qui minimisent à la fois les valeurs économiques et éthiques sont irrationnels. A l'inverse, la combinaison des deux est évidemment idéale. Mais il s'agit en réalité de s'intéresser davantage aux situations intermédiaires où nous devons déterminer notre priorité, entre valeurs économiques et éthiques. Dans ce cas, donner la priorité aux valeurs économiques est rationnel et donner la priorité aux valeurs éthiques est aussi rationnel. Le plan normatif ne peut exclure l'une ou l'autre possibilité. Cette méthode ne permet pas de conseiller à un chef d'entreprise la position qu'il doit tenir. En revanche, elle permet de disposer d'un cadre conceptuel ouvert qui permet l'analyse et la réflexion au-delà des justifications et des sermons moralisateurs.

## II. Quelle est aujourd'hui l'action des entreprises et de leurs dirigeants ?

Lorsque l'on donne la priorité aux valeurs économiques, on tend d'abord à nier le dilemme éthique. Par exemple, le responsable de l'éthique d'une grande compagnie pétrolière m'a ainsi expliqué que, si les pays où sont localisées les ressources de pétrole sont davantage confrontés aux violations des droits de l'homme, son travail consistait justement à expliquer au public qu'il s'agissait là d'une corrélation malheureuse, et non d'un lien de causalité. La structure des jugements éthiques est dotée d'une telle flexibilité qu'il est possible de les tourner

à son avantage et toujours trouver un caractère éthique à son action. C'est ce que les spécialistes appellent un "spin". On peut justifier des conditions de travail inacceptables en affirmant qu'elles permettent le développement des pays pauvres. D'aucuns affirment ainsi qu'il est préférable que les enfants travaillent dans leur usine, plutôt que d'être dans la rue. Les auteurs de telles déclarations ne sont pourtant pas prêts à sacrifier leur propre intérêt économique pour ces "valeurs éthiques". Et si ces justifications contiennent leur part de vérité, elles ne constituent pas de réelles motivations d'agir.

Lorsque le dilemme éthique ne peut être nié, on veut justifier le manque d'éthique par l'absence de choix.

Lorsque le dilemme éthique ne peut être nié, on veut justifier le manque d'éthique par l'absence de choix. Des entreprises expliquent ainsi qu'elles sont contraintes à la corruption pour obtenir un contrat en Chine. Cet argument est non seulement faux et offensant, mais il s'agit aussi d'un moyen pour éviter de poser des problèmes tels que le transfert de technologie. Les personnes avançant ce type d'argument nient en réalité leur propre liberté d'agir pour éviter d'assumer leur responsabilité.

Enfin, pour faire face aux conséquences d'un manque d'éthique, on finit par le renforcer par des pratiques telles que le mensonge ou, pour faire taire les critiques, une "infiltration" des ONG, en isolant les radicaux, corrompant les opportunistes, convainquant les idéalistes et cooptant les réalistes... Les exemples documentés de ce type de pratiques ne sont malheureusement que trop nombreux.

Lorsque l'on donne la priorité à l'éthique, on commence généralement par le déclarer haut et fort, soit pour cacher d'autres comportements, soit pour projeter ces valeurs sur les autres et les légitimer. L'entreprise indiquera ainsi clairement qu'elle est prête à sacrifier son intérêt économique. Les exemples existent : GAP, notamment, indiquait publiquement dans son rapport annuel de 2005 que les conditions de travail de ses sous-traitants étaient inacceptables.

On souhaite aussi transformer le dilemme éthique en opportunité. Je citerai l'exemple de Semco au Brésil, qui met en place une démocratie dans l'entreprise, de Interface qui veut atteindre la soutenabilité totale, de la Fageda en Catalogne qui concurrence Danone en employant une forte proportion de travailleurs handicapés, ou d'entreprises qui s'installent dans les pays en voie de développement en prenant le temps de construire des appuis solides, sans recourir à la corruption. Les solutions créatives sont nombreuses. Néanmoins, il est difficile d'être crédible et il arrive que l'on vous reproche votre opportunisme lorsqu'au bout du compte, ces stratégies "éthiques"

s'avèrent profitables. La nécessité est en fait de construire de réelles relations de confiance. La question de la confiance est en effet essentielle quand on parle d'éthique. Pour évoquer ce point brièvement, je crois que la confiance ne s'achète pas, elle se donne.

### III. Quelques pistes de réflexion

Je pense d'abord que nous devons réfléchir à notre propre responsabilité, à nos manques d'éthique et nos dilemmes, avant de pointer les fautes d'autrui.

Je me suis aussi rendu compte que nous dépensions souvent une immense partie de notre énergie et de notre imagination à éviter de penser aux difficultés que posent les valeurs éthiques à l'entreprise globale. Or faire face aux problèmes aide à les résoudre. Je propose de consacrer davantage d'énergie aux actions que l'on peut mener, plutôt qu'à chercher à se justifier.

Enfin, même si nous ne trouvons pas de solutions, parlons-en quand même. J'ai été très frappé lorsque j'ai discuté avec un ancien Ministre de l'environnement qui m'affirmait qu'il ne pouvait pas parler d'un problème, car il n'avait pas de solution pour le résoudre. C'est une erreur. J'ai souvent observé des dynamiques qui permettaient de résoudre des problèmes en apparence insolubles grâce à une forme d'intelligence collective surprenante.

Pour conclure, la conciliation entre la responsabilité et la compétitivité pose deux dilemmes. En termes d'action, agissons-nous en donnant une priorité à notre intérêt ou aux valeurs éthiques ? Le deuxième dilemme porte sur la discussion : évitons-nous de poser les questions ou les posons-nous clairement pour les analyser et les partager ?

Table ronde :

# Responsabilité sociale et concurrence mondiale :

à qui profite l'éthique ?

Ont participé à la table ronde :

**Jacques de NAUROIS,**

Directeur des affaires institutionnelles, Total

**Jean-François TROGRIC,**

Directeur du bureau de l'OIT en France

**Pierre VICTORIA,**

Délégué aux relations institutionnelles internationales, Veolia Eau

La table ronde est animée par Jean-Marc VITTORI.

Les entreprises  
mettent désormais  
en évidence  
leur difficulté  
à affronter  
la concurrence  
des pays du Sud  
si les niveaux  
de contraintes sont  
très différents.

#### Jean-Marc VITTORI

“ Responsabilité sociale et concurrence mondiale : à qui profite l'éthique ? ” : la question est évidemment finement provocante. Les entreprises sont de plus en plus souvent mises en cause et les attentes des consommateurs sont énormes. Un sondage récent que *Les Echos* avaient réalisé en collaboration avec La Poste témoigne du gouffre entre l'attitude des responsables développement durable de grandes entreprises, et les très fortes attentes des Français. Longtemps, les entreprises ont adopté des positions peu convaincantes. Elles mettent désormais en évidence leur difficulté à affronter la concurrence des pays du Sud si les niveaux de contraintes sont très différents.

Je lancerai ce débat par la présentation du point de vue des entreprises, avec vous, Jacques de Naurois. Pour vous, la distinction entre les responsabilités sociale, sociétale et éthique est essentielle.

#### Jacques DE NAUROIS

Je vais tenter de vous décrire comment ces questions sont traitées au sein de Total. Je tiens d'abord à préciser que Total fait une différence nette entre responsabilité sociétale et éthique. La responsabilité sociétale couvre l'ensemble des relations du groupe avec ses parties prenantes ; à ce titre elle est l'un des fondements de sa stratégie. Les activités du groupe Total couvrent une bonne partie du champ de l'énergie et plus particulièrement des hydrocarbures et de ses dérivés. Elles ont comme caractéristiques principales d'être assez agressives pour l'environnement (gisements, mines, usines), et d'avoir des localisations “ non choisies ”: on va chercher le pétrole et le gaz là où ils sont, pas là où l'on aimerait qu'ils soient et en particulier pas là où sont leurs consommateurs, sauf exception. Ce sont des activités à cycle de vie très long, jusqu'à cinquante ans pour les grands gisements. Elles sont très capitalistiques, et génératrices de flux financiers très importants et très concentrés : une cargaison de 280 000 tonnes de pétrole vaut aux environs de 100 millions d'euros. Il est donc évident que cela attire des convoitises. Comme toute activité minière, elles génèrent un partage de rente avec les Etats où sont situées les exploitations. Elles sont de très importants contributeurs fiscaux. Leurs produits sont par nature non renouvelables, c'est-à-dire que l'on doit en permanence rechercher de nouvelles ressources pour remplacer celles qui sont produites, et la quantité totale est finie.

Il n'y a donc pas  
pour nous  
d'opposition  
entre RSE  
et productivité,  
puisque pour  
l'essentiel de nos  
activités, elles  
ne peuvent pas se  
concevoir l'une  
sans l'autre.

L'ensemble de ces caractéristiques implique donc que, pour pouvoir simplement opérer, une attention extrême doit être apportée aux domaines suivants, qui constituent les grands domaines de nos politiques RSE :

- l'environnement
- la sécurité
- la santé
- les pratiques sociales
- la participation au développement local
- le futur énergétique

Chez Total, tous ces domaines sont totalement intégrés dans les opérations et gérés par les entités opérationnelles du groupe au même titre que les activités industrielles, commerciales ou financières classiques. Il ne s'agit pas d'éthique, mais de métier avec un reporting, des mesures de performances et de progrès. Il n'y a donc pas pour nous d'opposition entre RSE et productivité, puisque pour l'essentiel de nos activités, elles ne peuvent pas se concevoir l'une sans l'autre, et nos actionnaires le voient bien comme cela. Ceci ne signifie pas bien sûr que nous soyons parfaits, mais nous cherchons constamment à progresser.

Parlons maintenant de l'éthique. De notre point de vue, l'éthique ne concerne pas l'organisation, mais l'individu et plus spécifiquement le comportement de l'individu dans l'organisation. C'est en fait l'ensemble des règles comportementales qui s'imposent à chacun, indépendamment de sa nationalité et de sa culture sitôt qu'il contribue à l'action du groupe. L'éthique, de ce point de vue, est le cadre individuel sans lequel la politique RSE ne pourrait pas se développer : elle est donc en amont et assure le corpus culturel des valeurs autour desquelles les acteurs se retrouvent dans leur métier. Ce corpus est réuni dans un petit livret traduit en 16 langues nommé “ Code de conduite ”.

Ce Code comprend :

- les principes d'actions et les textes de référence auxquels le groupe adhère (Déclaration universelle des droits de l'homme, Conventions de l'OIT, Principes directeurs de l'OCDE, Principes du Pacte mondial de l'ONU)
- nos principes d'actions vis-à-vis de nos parties prenantes (actionnaires, clients, collaborateurs, fournisseurs, associés, pays)
- nos principes de comportements individuels (santé, sécurité, environnement, relations entre collaborateurs, utilisation des ressources informatiques et communication, rapports avec les clients et fournisseurs, confidentialité et propriété intellectuelle et industrielle, conflits d'intérêts, délits d'initié, politique)

## La vraie problématique n'est pas une question d'éthique, c'est une question de norme.

- le fonctionnement du comité d'éthique, sa composition, la nomination de ses membres et sa mission. En cas de problème de nature éthique, chaque collaborateur peut se référer à ce comité totalement indépendant.

Rien là-dedans non plus qui puisse a priori porter ombrage à la compétitivité de Total. Est-ce que pour autant le débat est clos et pouvons-nous affirmer sans arrière-pensée et sans susciter quelques sourires dans cette assistance " Circulez, il n'y a rien à voir " ? Ce serait aller un peu vite en besogne...

La vraie problématique n'est pas une question d'éthique, c'est une question de norme. Les acteurs économiques sont redevables vis-à-vis de leurs parties prenantes. C'est évident pour les clients : ils doivent savoir ce qu'ils achètent, avoir confiance dans les produits et pouvoir les comparer entre eux. C'est donc naturellement dans ce champ que les normes se sont développées en premier. Mais c'est vrai aussi pour les actionnaires et les autres parties prenantes financières (en particulier les prêteurs). On a donc également assisté à un développement considérable des normes comptables à la suite de quelques scandales. On retrouve le même processus dans le domaine de la sécurité industrielle et de l'environnement. Les normes auxquelles les industriels doivent se plier dans ces domaines ont pour objectif de protéger et de garantir l'intégrité de la vie de nos concitoyens et de notre personnel d'une manière générale. Dans le domaine social, il en va de même et le Code du travail ou les conventions internationales le montrent tous les jours.

La participation au développement local et le futur énergétique, qui sont les autres piliers de notre politique CSR, ne sont pas encore des domaines qui ont été envahis par les normes, mais on sent bien que les débats onusiens sur les normes applicables aux multinationales dans le domaine des droits de l'homme tournent autour de ce sujet, tout comme les réglementations sur les émissions de gaz à effet de serre. On voit donc que les normes ont, depuis que l'économie s'est développée, envahi tout le champ de la responsabilité sociétale.

La vraie question est donc plutôt celle de l'influence des normes sur la compétitivité. Que peut-on dire là-dessus ?

- D'abord qu'elles sont nécessaires, car elles permettent d'une manière générale aux parties prenantes, quelles qu'elles soient, d'être " en confiance " avec les acteurs économiques. C'est une des responsabilités des Etats que de veiller à leur bonne application.

- Ensuite qu'elles peuvent favoriser les " puissants " au détriment des " faibles " si on les met à un niveau trop élevé, par un effet de barrière à l'entrée sur les marchés.

- Enfin qu'elles peuvent créer des distorsions de concurrence très fortes dès lors qu'elles sont appliquées de manière discriminatoire entre par exemple opérateurs nationaux et opérateurs internationaux, ou quand certains Etats ne respectent pas leur signature pour faire du dumping sur leurs produits, ou en se donnant des normes internes particulièrement laxistes. Une harmonisation internationale est donc nécessaire.

Mais certains acteurs peuvent utiliser les normes comme un atout concurrentiel, en se donnant des exigences plus élevées, reconnues et appréciées par leurs parties prenantes, et cette approche est légitime et source de progrès. Ce n'est donc pas un problème très simple et il ne faut l'aborder ni avec naïveté, ni avec cynisme.

Je conclurai donc en disant que l'éthique n'a, fondamentalement, rien à voir avec la concurrence mondiale, alors que la responsabilité sociétale, en revanche, à travers l'établissement et le respect de normes, est à la base de la confiance que peuvent apporter les acteurs économiques aux parties prenantes. Enfin, la gouvernance des normes par les Etats est un des facteurs fondamentaux de la régulation du système.

### Jean-Marc VITTORI

Nous allons désormais évoquer un autre liquide, l'eau. Est-ce que cela entraîne des différences sur ces questions d'éthique ?

### Pierre VICTORIA

En tant que gestionnaire des services d'eau et d'assainissement, nous faisons face à une revendication éthique particulièrement forte compte tenu de la portée symbolique, culturelle et spirituelle de l'eau. Je rappellerai cette phrase de Gaston Bachelard : " *L'eau est le symbole de la pureté et sa profanation entraîne la colère des hommes.* " Le pollueur peut ainsi d'une certaine façon être considéré comme un profanateur et nous pouvons nous demander si les acteurs privés intervenant dans la gestion de l'eau sont également, par définition, des profanateurs du bien public.

L'eau est un sujet éthique aussi parce qu'il est au cœur des inégalités de la planète. Un milliard de personnes n'ont pas accès à l'eau potable et la corvée d'eau se réalise souvent au détriment de la scolarité des enfants et de la participation des femmes à l'activité économique.

Selon la Banque mondiale, 20 à 40 % des ressources financières du secteur de l'eau sont dilapidées du fait de pratiques délictueuses.

Il y a – et c'est particulièrement vrai au niveau mondial – un paradoxe de l'eau : plus vous êtes pauvre, plus le coût de l'eau est élevé. C'est ce que le PNUD, dans son *Rapport de Développement Humain* de décembre 2006, appelle la " fracture de l'eau ", en considérant que personne ne devrait consacrer plus de 3 % de ses revenus pour avoir de l'eau. A titre de comparaison, en France, le coût de l'eau représente environ 0,81 % du budget des ménages. Le premier problème éthique reste donc, pour la communauté internationale, de diminuer de moitié le nombre de personnes sans accès à l'eau ni à l'assainissement.

Pour certains, notamment le mouvement altermondialiste, faire le moindre profit sur un bien essentiel à la vie est éthiquement inacceptable. Est-il en effet moral de réaliser un profit sur un bien essentiel à la vie ? La question se pose d'abord aux responsables politiques qui doivent décider du mode de gestion de l'eau. Au Sommet de Johannesburg, au cours d'un débat organisé par les altermondialistes sur le développement durable, un Ministre du Niger mettait en évidence le rôle des acteurs privés pour mettre fin aux pratiques délictueuses, améliorer l'efficacité sociale et le recouvrement des coûts. Selon la Banque mondiale, 20 à 40 % des ressources financières du secteur de l'eau sont dilapidées du fait de pratiques délictueuses. Le débat sur l'eau est donc en pleine évolution et prend désormais davantage en considération le combat contre la pauvreté et les effets du stress hydrique, accentué par le changement climatique. Tout cela nous interroge de plus en plus sur l'eau en partage et le partage des eaux, les fleuves ignorant les frontières.

Notre métier a-t-il changé ? Je pense que oui, pour ce qui est du dialogue, de nos partenaires, et de la définition de notre place par rapport à l'ensemble du cycle de l'eau. Je crois en effet que le dialogue que nous devons nouer avec nos partenaires a profondément évolué. Pendant longtemps, les entreprises de délégation de service public se préoccupaient surtout des autorités publiques en négligeant le milieu environnant. Je me souviens que les associations environnementales bretonnes demandaient il y a peu sans succès aux opérateurs de service d'eau de témoigner des incidences qu'aurait un agrandissement des élevages porcins sur la qualité de l'eau : les opérateurs restaient muets de peur de porter préjudice aux élus locaux qui leur attribuaient les contrats. Aujourd'hui, la situation a bien sûr changé : ce dialogue à deux est devenu un dialogue entre une multitude d'acteurs : institutions, régulateurs, représentants de la société civile, opinion publique fortement impliquée, notamment grâce aux enquêtes de *Que choisir ?*. Ce dialogue oblige les opérateurs à respecter les principes d'efficacité, d'intégrité, de transparence et de responsabilité, ce que les Anglo-Saxons appellent *accountability*.

## Une articulation entre la réalité des métiers et la politique de développement durable s'avère nécessaire.

Un certain nombre d'actions ont été initiées : chartes éthiques, comités éthiques, rapports sur le développement durable. Une articulation entre la réalité des métiers et la politique de développement durable s'avère nécessaire. Veolia Eau a pris un certain nombre d'engagements, dont celui de ne pas répondre à des appels d'offres au contenu incompatible avec l'intérêt ou les capacités contributives des populations. A travers sa Fédération internationale, Veolia Eau se positionne sur des thèmes forts tels que la reconnaissance du droit à l'eau qui ne peut selon moi se limiter aux 20 litres par jour et par personne de l'OMS, l'adhésion des opérateurs privés au *Water Integrity Network*, le réseau initié par Transparency International pour lutter contre les problèmes de corruption dans le secteur de l'eau. Veolia Eau met également en place des bonnes pratiques sur le terrain en donnant par exemple un accès à l'eau à 1,5 million de personnes qui n'en disposaient pas dans les pays en développement.

Cette politique est-elle liée à l'internationalisation de nos actions qui est, en définitive, récente ? Je le crois. Notre implantation dans les pays en développement nous a en effet fait prendre conscience de l'importance de l'appropriation par les populations d'un niveau de service et de prix. Notre politique de responsabilité sociale et environnementale est à la confluence des attentes des salariés et de notre intérêt stratégique. Nous exerçons en effet une activité de service de proximité. Les quelques problèmes d'image que nous avons pu connaître par le passé ont d'abord nui aux salariés qui ont été les premiers à plaider pour que nous adoptions une politique plus responsable. Cette politique apparaît aussi nécessaire pour garantir la pérennité de notre entreprise. Ce combat contre l'impératif du court terme constitue le sens même de nos engagements. Je crois qu'aujourd'hui il faudrait intégrer dans l'évaluation des salariés et dans la détermination de leur salaire l'appréciation de leurs actions en matière de responsabilité sociale.

### Jean-Marc VITTORI

Vous exprimez-vous désormais à propos des conséquences des activités porcines ?

### Pierre VICTORIA

Nous sommes des économiseurs de ressources rares. Notre relation avec l'ensemble du cycle de l'eau a profondément évolué. La réglementation européenne imposant de reconquérir un bon état écologique des eaux à l'horizon 2015 et de mener des politiques de prévention y a contribué.

Veolia Eau n'est plus seulement un gestionnaire de l'eau, mais se montre également solidaire de ces objectifs. La réponse à votre question est donc évidemment positive.

#### **Jean-Marc VITTORI**

Nous allons désormais écouter un représentant de l'Organisation Internationale du Travail. Selon vous, Jean-François Trogrlic, le rôle des entreprises est-il absolument primordial compte tenu des limites de l'action étatique ?

#### **Jean-François TROGRILIC**

Je crois en effet que la situation a fortement évolué. Ainsi, le système normatif de l'OIT, organisation qui fut créée en 1919 pour assurer la paix et le bien-être social mais aussi la régulation de la concurrence, a été affecté par la nouvelle définition de la responsabilité des entreprises et le nouveau contexte d'affrontement de la concurrence mondiale. Les normes de l'OIT sont conçues pour être opposées aux Etats, et non aux entreprises : ces normes que les entreprises mettent dans leur code de conduite sont contrôlées, gérées et ratifiées par les Etats, ce qui pose un problème juridique aux entreprises. Aujourd'hui, par exemple, la Birmanie qui a ratifié la norme sur l'interdiction du travail forcé se trouve régulièrement citée devant l'OIT par d'autres Etats parce qu'elle ne respecte pas cette norme : ce ne sont pas les entreprises qui dénoncent le non-respect de ces normes. En s'emparant des normes, elles viennent donc, d'une certaine manière, troubler cette construction.

Dès lors des limites apparaissent immédiatement : le système de l'OIT est conçu pour être universel. Or les entreprises pratiquent le tri sélectif en matière de normes. Ainsi, par exemple, le travail des enfants, sur lequel l'OIT mène d'ailleurs des programmes très importants, est plus facile à prendre en charge que la liberté syndicale, la liberté de négocier ou la non-discrimination à l'embauche. Sur ce dernier point, le BIT a fait réaliser récemment une enquête de testing en France. Elle révélait qu'un patronyme ou un physique d'origine africaine ou maghrébine rendait quatre fois plus difficile l'accès à l'emploi. Cette enquête met donc en évidence que l'interdiction et la condamnation des discriminations, voire la prévention avec la HALDE ne suffisent pas. Ce sont bien les entreprises qui disposent des leviers pour combattre ces pratiques : c'est pourquoi elles intéressent l'OIT car elles sont le lieu majeur de la mise en œuvre ou non des conventions. Le tri est également sélectif au niveau géographique.

Les entreprises pratiquent le tri sélectif en matière de normes.

La RSE doit tout d'abord devenir un objet de dialogue social identifié et non un objet formel d'auto-proclamation et de vitrine de la vertu des entreprises.

Les normes fondamentales sont plus aisément applicables dans les pays européens qu'en Afrique ou en Chine. Le silence de la plupart des entreprises sur l'application des normes fondamentales de l'OIT en Chine, notamment en matière de liberté syndicale, apparaît pesant, bien qu'on puisse objecter que chaque pays choisit ses structures.

Pour nous, je crois que la question est de déterminer le niveau de négociation pertinent. Je ne pense pas que nous puissions négocier la norme. L'espace de négociation réside plutôt dans la manière de la prendre en charge, de l'évaluer et d'en contrôler l'application. Ainsi, selon moi, la RSE doit tout d'abord devenir un objet de dialogue social identifié et non un objet formel d'auto-proclamation et de vitrine de la vertu des entreprises. Il faut des négociations au cœur des entreprises, mais également en impliquant d'autres acteurs comme les ONG. Le chemin à parcourir semble long à cet égard. Deuxième point, les entreprises doivent accepter le contrôle par les parties prenantes de l'application de leur charte éthique, au moyen de rendez-vous réguliers où seraient également conviés des observateurs extérieurs. Selon moi, le reporting social peut être un instrument à l'appui de cette évaluation. Enfin, pour clarifier les choses, les entreprises devront choisir dans la négociation la ligne de conduite qu'elles souhaitent adopter parmi les nombreux instruments offerts : les normes de l'OIT, le Global Compact, la Déclaration sur les multinationales de l'OIT ou les principes directeurs de l'OCDE.

Pour conclure, je crois que pour s'installer durablement dans l'espace social mondial, la notion de RSE doit encore se renforcer. Certes des accords ont été signés entre les fédérations syndicales internationales et les entreprises multinationales, ce qui est le premier pas de la construction d'un espace social de la mondialisation ; mais un cap reste à franchir, notamment en matière de tri sélectif géographique. Les politiques affichées doivent être mises en œuvre, contrôlées et évaluées dans l'ensemble des pays.

#### **Jean-Marc VITTORI**

Avant de lancer un débat avec la salle, j'aimerais demander à Jacques de Naurois et Pierre Victoria de citer un exemple concret de résolution d'un problème.

### Jacques de NAUROIS

---

Je citerai l'exemple de la Birmanie qui est un pays dans lequel les droits de l'homme ne sont pas respectés. Total travaille sur des *pipelines* traversant la partie terrestre de la Birmanie. Nous avons créé petit à petit un espace dans lequel le développement économique se conjugue avec le respect des droits de l'homme. Un organisme extérieur qui s'appelle le C.D.A. (Collaborative for Development Action) effectue un audit de la situation tous les deux ans et fait des recommandations pour l'améliorer. Je crois en outre que le respect des droits de l'homme dans cette région repose sur un *understanding* non écrit avec les autorités birmanes, qui fait qu'elles ne "touchent" pas à ce qui se passe dans cette zone. Cet exemple montre que la volonté peut permettre de travailler correctement dans des environnements difficiles.

### Pierre VICTORIA

---

Veolia distingue clairement ses activités de nature contractuelle et ses actions humanitaires. Veolia Water Force est dédié aux interventions visant à apporter de l'eau aux populations lors de conflits et se base sur le bénévolat des salariés de l'entreprise. Ce programme fonctionne bien, et le Président fait le choix de ne pas communiquer sur ces actions. Par ailleurs, nous sommes gestionnaires de services d'eau, d'électricité et d'assainissement dans plusieurs villes du Maroc (Tanger, Rabat, Tétouan), et avons travaillé avec l'UNICEF, il y a quatre ans, pour installer des toilettes et l'eau potable dans les écoles. Les mouvements islamistes radicaux ne pouvaient ainsi plus utiliser cet argument pour retirer les filles des écoles.

### Questions de la salle

#### De la salle

---

Ma question s'adresse à Jacques de Naurois. Les candidats ont-ils accès au code de conduite lors de leur processus de recrutement ? Le code de conduite prévoit-il des sanctions claires ? Lorsqu'un des collaborateurs a connaissance du non-respect des procédures, peut-il passer outre le comité éthique qui ne saisirait pas la Direction Générale ? Un collaborateur peut-il saisir directement Tracfin, OLAF et GAFI ?

### Jacques de NAUROIS

---

Le code de conduite est à la disposition de tous sur Internet.

Par ailleurs, le code éthique ne prévoit pas de sanction.

L'hypothèse d'un comité qui ne saisirait pas la Direction Générale ne correspond pas à notre fonctionnement. Le comité fonctionne de manière totalement indépendante et dispose de moyens nécessaires à son analyse ; il va naturellement vérifier la nature des faits qui lui sont rapportés, et s'ils sont avérés prendra position pour obtenir les correctifs nécessaires auprès de l'entité concernée. Le collaborateur est tenu informé. Il peut ne pas être d'accord avec l'analyse faite et il reste libre d'agir à sa convenance et de contacter un organisme extérieur, mais l'objectif est bien de lui offrir un processus fiable dans lequel il peut avoir confiance. Ceci est un pré-requis pour la crédibilité et la pertinence de la démarche éthique.

Ce comité est totalement indépendant et rédige un rapport annuel au Conseil d'administration. Il est composé d'un Président et d'un représentant de chaque branche du Groupe. En cas de problème éthique soulevé par un collaborateur, ce comité discute avec le Président ou tente de régler le problème directement avec le collaborateur et l'autre partie concernée. Des sanctions ont parfois été prises et nous comptons environ 50 saisines du comité éthique chaque année. Ce chiffre me semble significatif, bien que nous devions encore chercher à promouvoir ce comité, notamment dans les PED.

Pour répondre à votre troisième question, la confidentialité de la personne auprès d'organismes tels que TracFin est parfaitement assurée.

### Jean-Marc VITTORI

---

Un sondage sur le *whistleblowing* paru dans *Les Echos* de ce jour montre que 39 % des salariés français pensent que leurs collègues se sentiraient libres de signaler un problème éthique. Le chiffre est de 57 % en Europe, ce qui montre un certain décalage français.

#### De la salle

---

Que pensez-vous des travaux de validation de la future norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale ? Est-ce la norme la plus pertinente ?

Pour réagir sur l'exemple de Total en Birmanie, je pense effectivement que la présence des multinationales dans un certain nombre de pays est un vecteur de développement des conditions sociales.

#### **Jean-François TROGRIC**

ISO est actuellement en débat avec l'OIT pour effectivement voir comment une norme globale pourrait prendre en charge la totalité des problèmes. Personnellement, je suis assez sceptique. ISO a dû faire une forte concession à l'OIT en acceptant que les labels de l'OIT constituent les références sociales pour la norme ISO 26000. C'est en tout cas un débat important du moment, qui fait l'objet de nombreuses confrontations.

Pour réagir sur l'exemple de Total en Birmanie, je pense effectivement que la présence des multinationales dans un certain nombre de pays est un vecteur de développement des conditions sociales. L'évolution de la Chine au sein des instances internationales, et du BIT en particulier, en est un bon exemple : le gouvernement chinois prend aujourd'hui des engagements beaucoup plus précis et de plus en plus importants, et a ainsi présidé l'année dernière le groupe gouvernemental de la Conférence maritime qui a déterminé un Code du travail maritime international. De même, le bureau du BIT à Pékin a aujourd'hui de vrais échanges avec le gouvernement chinois.

Pour conclure, je crois que le problème n'est pas de surveiller ou de punir, mais de prévenir et d'anticiper. Si la force de l'image et de la réputation internationale est confortée par ces débats sur la RSE, alors plus aucun pays ne pourra s'en départir, et je crois que nous irons vers du progrès.

#### **De la salle**

Je souhaiterais évoquer la question des élevages porcins. Quelle est la relation entre les entreprises qui contrôlent la qualité de l'eau telles que Veolia et les entreprises pollueuses ?

#### **Pierre VICTORIA**

Les responsabilités doivent avant tout être clarifiées. Si les normes de potabilité ne peuvent plus être respectées, l'opérateur doit alerter les élus. Dans les Côtes-d'Armor, les élus ont ainsi été alertés et ont décidé de construire une usine de dénitrification. Mais, quelques mois plus tard, le préfet a autorisé l'élargissement d'un élevage porcin au motif qu'il existait une usine de dénitrification. Aujourd'hui, la situation n'est heureusement plus la même.

Pour répondre à la question des relations interentreprises, la police de l'eau relève de l'Etat qui l'exerce, il est vrai, relativement mal. Veolia a un devoir d'alerte auprès du Ministère de la santé et de la préfecture.

#### **Jean-Marc VITTORI**

Il me semble que l'idée de Jean-François Trogrlic d'adopter une logique d'anticipation plutôt qu'une logique de punition est une bonne synthèse de cette table ronde.

Table ronde :

# Quelle responsabilité sociale pour les entreprises du Sud ?

---

Ont participé à la table ronde :

**Zhang BOHUI,**

Attaché commercial de l'Ambassade de Chine en France

**Jean-Marc CHATAIGNER,**

Directeur du département du pilotage et des relations stratégiques, Agence Française de Développement (AFD)

**Suman MODWEL,**

Professeur de l'ENPC School of International Management,  
Chargé de la Mission Inde

**La table ronde est animée par Jean-Marc VITTORI.**

Is democracy, specially the regional multi-party variety, a problem in India?

### **Suman MODWELL**

First of all, I want to make it clear that I am not speaking on behalf of the Indian government. The views that I am going to express are completely my own.

I would like to address three or four very concrete issues.

The first one is regarding what we call the organized sector (the small, medium and large companies in India): in this sector, there are rules, laws and codes to ensure corporate governance. So the question of ethics becomes more or less redundant outside the four corners of these laws as there are already obligations of transparency, due diligence, respect of laws relating to pollution/environment/ bribery etc. Of course companies are increasingly conscious that to look good they have to undertake voluntary social activity – being a good corporate citizen and all that – as brought out in a survey carried out in 2004. In this context there is one example I would like to flag, on the positive side. The Indian Tobacco Corporation, undoubtedly in an attempt to rub off its image as a cigarette manufacturer, has conceived the “e-Choupal” project. It is creating a revolution in Indian villages by setting up village internet kiosks managed by farmers themselves: it enables the agricultural community to have access to information in their local language on market prices and scientific farm practices, and it facilitates the sale of farm inputs and the purchase of seeds. The intermediaries, money lenders, etc. are bypassed. The project is very successful and has attracted international attention.

Now I shall come to the non-organized sector (which is far more fragmented) and speak about labour standards and social dumping. Three questions can be asked about it:

- Is there a problem?
- What is being done about it?
- What are the implications in the context of globalization?

First of all, is there a problem? Of course, it is a very big problem, and in the static sense, the situation today in India is bad: according to the latest International Trade Union Confederation’s report in 2007, there are still 12 to 15 million working children who are less than 14 years of age.

What is being done about it? In a dynamic context, there is very slow, but sure, improvement: there is recognition of the problem by the government, and there is comprehensive legislation in place. The problem is enforceability. In fact, the thing to be flagged here is that India is a democracy. But there is a side question about it: is democracy,

Is there any (social) dumping by developing countries and India in particular, because of child labour?

specially the regional multi-party variety, a problem in India? Indeed, when you compare India and China, it is fashionable these days to point to democracy as the culprit why the speed of reforms and implementation of policies is slow in India. Moreover, I would like to underline that while of course there are many cases of abuses and exploitation, the bulk of child labour is within family businesses in villages where children are working with their parents to help to ensure that the family can earn enough to have the next meal. One has to keep this reality in mind. We can’t enforce the laws overnight. If higher standards are immediately enforced, what will be the result in these poor \$2 a day families? This is not a simple issue: the situation can improve only gradually.

The crucial question in the context of globalization and international trade is: is there any (social) dumping by developing countries and India in particular, because of child labour? Or in other words, are real wages artificially kept low because of this? I must say evidence is to the contrary: real wages in unskilled sectors in developing countries including India have generally risen, rather than fallen in the latter decades of the 20th century. Moreover, the major condition to be satisfied before declaring that dumping is taking place is, as defined in WTO, that the price of the product in the export market should be less than its domestic price. This is not the case. In fact in the case of hand-woven carpets, it is the contrary.

### **Jean-Marc VITTORI**

La Chine est le théâtre d’évolutions contradictoires, comme en témoigne l’affaire de la fabrication des *iPod* l’an dernier. Quelle est la position des entreprises chinoises sur la RSE ?

### **Zhang BOHUI**

En Chine, comme vous le savez, la situation des entreprises n’a pas encore changé, en raison d’un effet de ciseaux, avec en amont l’augmentation des matières premières, et en aval la force du pouvoir de négociation des importateurs américains et européens face aux producteurs chinois. Les entreprises chinoises ne doivent pas devenir le bouc émissaire de cette mondialisation, d’autant plus que les problèmes environnementaux se posent de manière de plus en plus aiguë en Chine. Les entreprises d’une part, et les pouvoirs publics d’autre part doivent prendre conscience de l’importance de ces problèmes afin qu’un équilibre soit trouvé entre le développement économique et la

Le gouvernement chinois a évidemment pour objectif de renforcer la compétitivité des entreprises chinoises, mais aussi d'assurer la protection de l'environnement.

protection de l'environnement. J'aborderai la question de la RSE sous ses deux aspects, environnemental et social.

Le gouvernement chinois a évidemment pour objectif de renforcer la compétitivité des entreprises chinoises, mais aussi d'assurer la protection de l'environnement. Malheureusement, ce n'est pas encore le cas : l'année dernière, la croissance chinoise a atteint 10,5%, alors que la consommation énergétique a augmenté de 11% par rapport à 2005, en contradiction avec les objectifs fixés. Il y a plusieurs raisons à cela : tout d'abord, certaines entreprises se sont davantage attachées à leur rentabilité économique qu'à la protection de l'environnement ; d'autre part les autorités locales, qui sont davantage jugées sur les résultats économiques, ont souvent laissé faire.

Les objectifs du Gouvernement chinois en matière de protection de l'environnement sont définis dans le cadre du 11<sup>e</sup> plan quinquennal national qui fixe des objectifs pour fin 2010 par rapport à la situation de fin 2005 : - 20% sur la consommation totale d'énergie, - 10% sur les émissions de DCO (demande chimique en oxygène), - 30% de la consommation industrielle d'eau... Ces objectifs fixés par le Gouvernement central ont un caractère obligatoire, alors que l'objectif de 7,5% de croissance économique n'est qu'une prévision. Les différents ministères ont ainsi élaboré un plan d'action pour sensibiliser les 1 000 plus grandes entreprises industrielles chinoises à la protection environnementale et veiller à leur action en ce domaine. Le Gouvernement central souhaiterait également réviser la loi sur l'économie de l'énergie de 1998 : de nouvelles normes sectorielles énergétiques permettraient de parer à certains problèmes. D'autre part, le gouvernement souhaite renforcer la présence de l'administration centrale dans les structures provinciales. L'équivalent chinois du Ministère de l'environnement français enverra des groupes de contrôle dans chaque province. De plus, la NDRC (*National Development and Reform Commission*) est actuellement en négociation avec les différents ministères pour élaborer des politiques fiscales et financières incitant les entreprises à assumer leur responsabilité environnementale.

Sur le plan du droit du travail, le projet de loi sur le contrat d'embauche a été rendu public l'an dernier. Les plus de 190 000 avis collectés par les autorités témoignent de l'intérêt du grand public pour ce sujet. Le projet devrait être approuvé en juin et renforcer les droits des salariés, notamment en cas de contentieux avec leur employeur et en matière d'indemnités de l'entreprise versées aux salariés licenciés. Ce projet permettra également de mieux protéger les intérêts des travailleurs migrants, c'est-à-dire les paysans venant travailler dans les zones

Je crois que le thème de la RSE doit être relativisé en prenant en considération la situation particulière de chaque pays.

urbaines, notamment en précisant les modalités de formation des contrats et en créant un système de sécurité sociale.

Pour conclure, je crois que le thème de la RSE doit être relativisé en prenant en considération la situation particulière de chaque pays. En Chine, le Gouvernement doit inciter les entreprises à assumer leur responsabilité sociale et environnementale. Mais les entreprises à capitaux étrangers ont parfois des pratiques déloyales, comme l'a révélé récemment le cas d'une entreprise américaine en Chine qui employait davantage de stagiaires que de travailleurs permanents. Le Gouvernement doit donc se saisir de ce problème et renforcer la législation. Si les entreprises chinoises souhaitent s'aligner sur les pratiques de leurs homologues européennes en matière de responsabilité sociale et environnementale, les effets positifs se ressentiront sur le long terme à travers une reconnaissance des consommateurs. La RSE correspond enfin au souhait du Gouvernement d'une montée en gamme des produits chinois.

#### Jean-Marc VITTORI

Jean-Marc Châtaigner, comment travaillez-vous au sein de l'AFD sur la question de la RSE ?

#### Jean-Marc CHATAIGNER

L'AFD est l'opérateur pivot de la coopération française et gère 10 à 15% de l'aide publique au développement française, soit 1% de l'aide publique au développement mondiale et sans doute pas plus d'1/10 000<sup>e</sup> des flux financiers à destination du Sud.

L'AFD est riche d'une longue expérience d'intervention dans les pays du Sud. Notre plan d'orientation stratégique 2007-2011 place le développement durable au cœur de notre action. Le choix de ce thème a fait l'objet d'un âpre débat interne. Notre plan d'orientation stratégique s'appuie sur trois objectifs et paradigmes :

- la lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales
- la croissance économique
- la gestion des biens publics mondiaux, c'est-à-dire la lutte contre le réchauffement climatique ou la préservation de la biodiversité.

La RSE implique de gérer les contradictions entre ces différents objectifs. L'échelle des priorités me semble cruciale. Je citerai l'exemple récent du financement des chemins de fer chinois envisagé par plusieurs bailleurs de fonds. Cette démarche peut sembler répondre à des

## Toute action d'aide publique au développement a des conséquences environnementales et sociales.

objectifs environnementaux ; néanmoins, il faut aussi faire le constat que l'électrification des chemins de fer augmente en fait le fonctionnement des centrales thermiques chinoises et donc les émissions futures de CO2. Toute démarche en la matière doit donc être intégrée.

La RSE consiste également à nous assurer que les entreprises bénéficiant de nos financements maîtrisent leurs risques sociaux et environnementaux. Nous devons également financer les efforts des entreprises qui veulent aller plus loin, au-delà des normes. Des normes minimales doivent en effet être fixées pour maîtriser les risques environnementaux et sociaux. Toute action d'aide publique au développement a des conséquences environnementales et sociales. Le suivi a donc toute son importance, même s'il y a peut-être trop de normes bureaucratiques. Pour aider nos partenaires à respecter les normes, nous devons prendre en considération les contraintes de temps et évaluer les situations de départ. L'AFD se situe bien dans une démarche d'accompagnement de ces processus. Si l'application des normes ne saurait être partout identique, nous fixons un socle minimal de normes à respecter.

Je souhaiterais souligner que la notion de partenariat est cruciale. Je citerai l'exemple d'une banque turque qui désirait financer des actions de formation et de sensibilisation à la RSE auprès d'environ 1 000 PME. C'est cette banque qui s'est directement adressée à l'AFD pour emprunter de l'argent. Au Cameroun, l'AFD mène également des actions de mise aux normes dans l'industrie du bâtiment.

L'AFD est adhérente du Global Compact, mais est également engagée dans une expérience beaucoup plus intéressante avec le PNUD. Il me semble à cet égard intéressant de souligner que l'un des rapports du PNUD sur les contributions des entreprises aux objectifs du millénaire en matière de développement insistait sur le fait qu'il fallait s'intéresser non pas aux côtés vertueux des entreprises, mais à leurs côtés " vicieux " si l'on peut dire, c'est-à-dire à ce qui fait marcher l'entreprise (le bénéfice, la rentabilité, la recherche de clients) car c'est là un levier beaucoup plus fort : les entreprises gagneront de l'argent à trouver des clients pauvres. Cette idée me paraît intéressante.

En guise de conclusion, je crois que les initiatives de RSE manquent souvent d'une appréciation en matière de droits de l'homme. J'espère que nous pourrions améliorer ce point à l'avenir.

*Les détails des actions de l'AFD figurent en annexe.*

## Questions de la salle

### De la salle

I studied for one year in Jawaharlal Nehru University in New Delhi. This university stands for humanism and at the same time there are children obviously under 14 who are working in the canteens. So is there any hope of improvement concerning child labour as long as there are children working in a university that trains the future political elite of India, and is there a real political ambition to struggle against this problem?

### Suman MODWEL

If you lived in India, you must know that there is an Indian trick: when you are asked a difficult question, ask a counter-question! But seriously, here is my answer: this situation is undoubtedly a shame. But I wonder why (this university is well known for its leftist ideological position and vigorous student protests) the students there did not take up this issue? Once again, I would like to underline that it is a question of enforcement and that it takes time.

### Eric BOSCHWITZ, IBM

Nous développons un programme au niveau mondial d'utilisation des technologies de l'information au service de l'éducation des enfants des écoles primaires. Ne nous situons-nous pas ainsi aux marges de la responsabilité sociale en permettant l'appropriation de ces technologies par la société civile ?

### Jean-Marc CHATAIGNER

J'emploierai plutôt le terme de " propriété " que d'appropriation. L'AFD travaille souvent dans des actions de partenariat public-privé portant sur la mise à disposition de l'information au système mondial. L'appui de telles initiatives n'est néanmoins pas toujours nécessaire. Dans un certain nombre de pays africains, les conditions d'accès à Internet peuvent en effet déjà être comparables aux nôtres et le téléphone portable est également un formidable vecteur de développement.

**Michel CAPRON, Universitaire**

Ma question s'adresse à Zhang Bohui. Que répond votre Gouvernement, lorsque les investisseurs occidentaux, et à leur tête la Chambre de Commerce Internationale, menacent de quitter la Chine si le Gouvernement augmente les minima sociaux ?

**Zhang BOHUI**

La Chine est un pays qui attache beaucoup d'importance à la valeur des travailleurs. Dans le passé, nous nous sommes peut-être trop attachés à la croissance économique au détriment du bien des travailleurs. C'est pour cela que nous souhaitons dès maintenant réformer la loi sur le contrat d'embauche. Pour répondre à la question que vous avez posée, je signalerai les réactions vives des députés américains qui s'opposent aux avis des Chambres de commerce américaines en Chine. L'ensemble des opinions doivent être prises en considération, mais le Gouvernement doit avant tout assurer les intérêts des travailleurs chinois.

Table ronde :

# Qui peut contrôler la responsabilité sociale des entreprises à l'échelle mondiale ?

---

Ont participé à la table ronde :

**Christian BRODHAG,**

Délégué interministériel au développement durable

**Michel FORST,**

Secrétaire général de la Commission nationale consultative des droits de l'homme

**Gérald PACHOUD,**

Adjoint au représentant spécial des Nations Unies, Business & Human Rights

**La table ronde est animée par Jean-Marc VITTORI.**

La grande question est précisément de savoir comment articuler ces deux approches, réglementaire et volontaire.

### Jean-Marc VITTORI

Qui peut contrôler la responsabilité sociale des entreprises à l'échelle mondiale ? La question est complexe : l'Etat, les actionnaires le peuvent-ils ? Je suis convaincu que les consommateurs prendront à l'avenir une place primordiale. En attendant, comment faire ? Christian Brodhag, je crois que vous distinguez deux approches contraires en matière de RSE.

### Christian BRODHAG

Je distinguerai en effet une vision contractualiste où la RSE serait une relation directe entre l'entreprise et ses parties prenantes, comme moyen pour l'entreprise de gérer ses risques de réputation, et une vision institutionnaliste qui considère l'entreprise comme s'inscrivant dans une société organisée qui lui fixe un certain nombre d'objectifs.

Dans le cadre de la mondialisation, ce sont les normes de base internationales qui doivent constituer la référence à partir de laquelle, dans le contexte de chaque pays, des progrès peuvent avoir lieu au sein des entreprises. La RSE dépend en effet également du contexte national. Nous réfléchissons d'ailleurs à la manière de combiner les stratégies nationales de développement durable et la RSE. Les instances de négociation existent aujourd'hui : les Nations Unies et sa Commission du développement durable, l'ISO 26000 où se discute le contenu de la RSE. Dans ce contexte, nous sommes soumis à une double régulation : d'une part, une régulation publique avec un certain nombre d'institutions légitimes et d'autre part, des initiatives privées. La grande question est précisément de savoir comment articuler ces deux approches, réglementaire et volontaire. Ce sont encore aujourd'hui des cultures différentes, mais je crois qu'il est nécessaire de les combiner, notamment en amenant les différents acteurs à dialoguer.

De même, l'information est fournie par les systèmes privés et agences de notation mais doit être l'objet de vérifications publiques. Là encore, je crois qu'une combinaison des approches est nécessaire et que les points de vue doivent converger.

Au niveau international, je suis frappé par l'existence parallèle de certains systèmes qui ne communiquent pas entre eux. Ainsi, par exemple, un programme international a été lancé à Johannesburg sur les changements des modes de production et de consommation. Il n'y a en effet pas de changement réel des modes de production s'il n'y a pas de changement des consommateurs et réciproquement. Ce processus dit

“ de Marrakech ” est piloté par le programme des Nations Unies pour l'environnement. Je regrette que ce processus, les travaux de l'ISO et ceux de la Commission du développement durable ne soient pas davantage menés en collaboration. Je constate à cet égard bien plus des dysfonctionnements en termes de sociologie des organisations, qu'un problème de fond. C'est pourquoi il me semble nécessaire de construire un consensus international qui permette d'effacer les logiques d'organisation et de contribuer réellement à la définition de nouvelles régulations environnementales et sociales face à la mondialisation économique.

### Jean-Marc VITTORI

Nous allons désormais nous concentrer sur les droits de l'homme. Pour vous, Michel Forst, une approche par subsidiarité est nécessaire, avec des échelons international, régional et national.

### Michel FORST

En matière de contrôle des droits de l'homme, deux grandes traditions coexistent, ce que l'on appelle d'une part la *soft law*, le “ droit mou ” souvent méprisé à tort en France et d'autre part le droit classique constitué d'un socle, base de l'édifice. Ce droit international des droits de l'homme est au fond récent, puisque nous fêtons en 2008 les 60 ans de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies. Depuis cette date, deux grands pactes sur les droits civils et politiques et sur les droits économiques, sociaux et culturels et des conventions thématiques ont été progressivement ajoutés à ce socle.

En outre, on constate aujourd'hui l'émergence du droit pénal international en matière de droits de l'homme. La responsabilité pénale des dirigeants d'entreprise dans ce domaine est nouvelle et incite peut-être les entreprises à une meilleure appropriation de ce thème.

Le contrôle par les entreprises est-il nécessaire et suffisant ? Là encore, deux grandes traditions coexistent : d'une part la *soft law*, ce système déclaratoire, composée notamment du Pacte mondial de Kofi Annan et des déclarations de différentes organisations telles que l'OIT, l'OMS ou l'OCDE, et d'autre part des regroupements d'entreprises qui essaient dans le monde tels que *Business Leaders Initiative for Human Rights*, ainsi que d'autres initiatives sectorielles intéressantes. Le dernier mode de régulation par les entreprises est plurilatéral et

## Le contrôle par les entreprises est-il nécessaire et suffisant ?

implique une multiplicité d'acteurs, tels que les ONG, les entreprises, les organismes de certification et l'Etat qui facilite la médiation. L'industrie extractive privilégie par exemple ce type de régulation avec ses Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme ; les banques ont fait de même avec les " *Equatorian Principles* ".

Face à ces deux voies, nous sommes quelques-uns à la Commission nationale consultative des droits de l'homme en France, mais aussi dans d'autres commissions de ce type en Europe, à penser qu'il faut avancer sur les deux voies en même temps, en ajoutant une troisième pierre à l'édifice, celle d'une voie plus normative avec notamment la piste d'une convention sur le respect par les entreprises transnationales des droits de l'homme, qui serait un nouvel instrument international contraignant pour les Etats. Cette idée est également partagée par l'ancien Président de la République, Jacques Chirac.

Je crois pour conclure que la *soft law* doit continuer d'avancer et permettre ainsi de changer progressivement les paradigmes, car changer le paradigme, c'est souvent changer le regard qu'on porte sur les choses. Laissons également évoluer le droit international des droits de l'homme. Nous disposons aujourd'hui de huit grandes conventions et nous pouvons peut-être réfléchir à un nouvel instrument contraignant impliquant de multiples acteurs et décliné au niveau régional, car plus nous sommes proches des problèmes posés, plus notre regard se fait précis.

Quoi qu'il en soit, il nous faudra établir un vrai référentiel sur la question.

### **Jean-Marc VITTORI**

Gérald Pachoud, partagez-vous la vision de Michel Forst sur les évolutions parallèles des droits mou et dur ?

### **Gérald PACHOUD**

Je partage pour une large part le point de vue de Michel Forst.

Pour commencer, je souhaiterais préciser que pour moi, les droits de l'homme constituent l'un des enjeux qui résument l'ensemble des interactions entre la société, les individus et l'entreprise, indépendamment de tout culturalisme géographique. Xavier Delacroix signalait, en citant l'exemple du travail des enfants, que des pratiques régionales ou culturelles pouvaient être opposées. En matière de droits de l'homme, un accord universel définit un droit plancher. A mes yeux,

la lecture par le prisme de la question des droits de l'homme est le cadre conceptuel pertinent pour évoquer la RSE. D'ailleurs, les entreprises qui ont le plus avancé en matière de RSE utilisent ce cadre.

Il est vrai que l'approche classique met en évidence le rôle des processus interétatiques. Nous devons différencier dans cette discussion un temps long d'un temps court ou moyen. Si nous privilégions un temps long, nous devons alors réfléchir à la possibilité de développer un instrument classique intergouvernemental. Néanmoins, les probabilités de succès sont minimales en matière de droits de l'homme. Le Conseil des droits de l'homme, qui est l'instance onusienne en charge de toutes ces questions n'est pas actuellement l'environnement le plus favorable. De toute façon, la désirabilité de la mise en place d'un instrument international en la matière ne doit pas nous conduire à exclure d'autres pistes. On oppose souvent quand on parle de RSE l'idéal que représenterait un système contraignant, et la chérence des initiatives volontaires. Mais le fait est que le système international lui-même a par nature un caractère volontaire : les Etats peuvent en effet toujours décider de ratifier ou non les accords proposés. Il s'agit donc davantage de déterminer ce qui peut contribuer à un meilleur contrôle et à une amélioration de la *capacity building*.

Les initiatives privées ont contribué à un certain progrès mais ne s'avèrent pas suffisantes, car elles sont souvent déficientes en matière de surveillance de l'application des codes de conduite. Ces cinq ou six dernières années, ont émergé des initiatives " hybrides ". Je citerai l'exemple du processus de Kimberley qui a visé à la certification des diamants extraits dans les zones de guerre, notamment en Sierra Leone, en RDC et au Liberia. L'ensemble des acteurs concernés ont été impliqués dans ce processus : l'industrie diamantifère, les Etats de la région concernée, mais aussi les Etats des principaux marchés, et la société civile. Ce système a eu une certaine efficacité, et ce aussi parce que le système onusien et le Conseil de sécurité ont pris le relais. J'évoquerai également l'initiative lancée par les gouvernements anglais et américain sur les principes volontaires en matière de sécurité et droits de l'homme, visant à fixer des règles aux entreprises pour la gestion de leurs questions de sécurité, qui passe souvent par des systèmes de sécurité privés. Nous assistons donc au passage d'un système simple et volontaire à une architecture de plus en plus contraignante, marquée par la contractualisation des codes de conduite. Si cette initiative ne rencontre pas un succès probant, je crois qu'elle reste un exemple intéressant d'architecture visant à mieux contrôler la RSE.

## Nous devons différencier dans cette discussion un temps long d'un temps court ou moyen.

La question n'est pas " qui peut contrôler la RSE ? " mais " qui doit la contrôler ? "

Je souhaite conclure en indiquant que la question, selon moi, n'est pas " qui peut contrôler la RSE ? " mais " qui doit la contrôler ? ". Je pense qu'on revient là quand même au rôle des Etats. Une grande réflexion reste à mener sur ce dernier point.

---

**Jean-Marc VITTORI**

Un contrôle efficace suppose des sanctions. Qui pourrait être en mesure d'appliquer ces sanctions aux entreprises au niveau mondial ?

---

**Michel FORST**

Pour les entreprises transnationales, la première sanction est selon moi celle du marché. Je ne pense pas que nous devions aller au-delà, à l'exception bien sûr de la responsabilité pénale des entreprises.

---

**Gérald PACHOUD**

Je rejoins Jean-François Trogrlic pour insister sur l'importance de la prévention, au-delà de la sanction. Le système international est en général assez déficient sur la question des sanctions, notamment en matière de droits de l'homme. Néanmoins, des évolutions assez intéressantes apparaissent au niveau du droit pénal international. Il existe également évidemment une sanction du marché. Je crois donc que nous disposons de tout un arsenal de sanctions.

---

**Christian BRODHAG**

Je partage ce point de vue : même si la responsabilité pénale se développe, la sanction du marché reste sans doute la plus importante, encore faut-il qu'elle soit correctement organisée. Mais, contrairement à Gérald Pachoud, je pense que nous ne devons pas nous limiter à une lecture par le prisme des droits de l'homme et que nous devons adopter plusieurs clefs d'entrée en matière de RSE. Le défi consiste à les combiner afin de rendre le système lisible au consommateur. Ainsi, par exemple, la lutte contre la corruption est un des leviers permettant aux pays de structurer leur économie et progresser ; c'est aussi un critère important aux yeux des entreprises multinationales. Nous devons donc tracer des pistes négociables par l'ensemble des partenaires et éclairer le marché par des informations fiables et vérifiées. Pour conclure, j'observerai que les problèmes de dialogue et de convergence des différents paradigmes pourraient trouver une solution grâce à une gestion collaborative.

---

**Questions de la salle**

---

**De la salle**

Les intervenants ont évoqué les sanctions du marché en songeant au rôle des consommateurs. Les actionnaires me semblent le grand absent du débat. Pour les vrais investisseurs institutionnels, une grille d'analyse fait encore défaut et l'Etat pourrait sans doute jouer un rôle, sur le modèle de l'action de l'Etat norvégien sur les fonds pétroliers. Nous n'avons pas le sentiment de si grandes évolutions en France.

---

**Michel FORST**

Le terme de marché ne fait pas seulement référence à la clientèle, mais également à la bourse. Une réputation entachée a immédiatement un impact sur l'évolution du cours de l'action. Ainsi par exemple, les sections suédoise et norvégienne d'Amnesty international ont un fonds d'investissement éthique important dans lequel des fonds de pension étrangers éthiques et des membres des deux sections ont investi des sommes colossales. Il y a des règles claires d'entrée ou de retrait, avec notamment des annonces publiques de retrait qui ont un impact non négligeable.

---

**De la salle**

Nous évoquons des questions de RSE, ou en anglais de *corporate responsibility*. A l'épreuve de la mondialisation, je m'interroge sur l'ensemble des PME exportatrices qui n'ont pas les moyens de s'approprier ces outils.

---

**De la salle**

Les pratiques de marketing et de publicité des multinationales, notamment dans les secteurs du tabac ou des boissons alcoolisées, sont contraires au bien-être des populations en Afrique. Quels moyens avez-vous pour condamner ces actions non éthiques ?

---

**Christian BRODHAG**

Les actions doivent évidemment se décliner au niveau des PME. L'ISO 26000 prévoit ainsi une responsabilité sociale de tout type d'organisation. Des méthodes sont spécifiques aux PME, telles que le SD 21000, mais n'ont touché que 200 ou 300 PME. Les outils développés à une petite échelle doivent donc désormais être généralisés.

Pour répondre à la question portant sur le rôle des pouvoirs publics par rapport au marché, l'investissement socialement responsable fait partie du marché. L'épargne salariale permet aujourd'hui de mobiliser des fonds éthiques importants et le code des marchés publics, qui a évolué en août 2006, précise dans son article 5 que la définition des besoins doit intégrer le développement durable. Il faut évidemment que les pratiques évoluent. Si nous avons un plan d'achat public durable, il reste plus facile de contrôler les produits que leurs conditions de fabrication. Les leviers existent cependant et nous devons les mobiliser.

#### **Gérald PACHOU**

Je partage votre point de vue sur les PME : c'est effectivement une question-clé, mais il est évident que leurs moyens ne sont pas ceux des multinationales. Je crois qu'un *tool kit* doit pouvoir être distribué pour les aider. La discussion sur la RSE est relativement récente.

D'autre part, la question des référentiels est primordiale. Je distingue le terme de " référentiel " de celui de convention. Les acteurs non étatiques ne sont pas intégrés en matière sociale et je crois qu'un référentiel commun doit être accepté par l'ensemble des acteurs. Ceci nous permettra de répondre par exemple aux pratiques de marketing abusives.

# Clôture

**Thierry HOMMEL**

Chargé de mission, Chaire développement durable de Sciences Po

Pourquoi  
les entreprises  
considérées  
comme des agents  
rationnels  
investissent  
dans des projets  
de RSE grevant  
leurs profits ?

Conclure est une tâche difficile. Pourquoi les entreprises considérées comme des agents rationnels investissent dans des projets de RSE grevant leurs profits ? Il faut à mes yeux sortir de la vision normative et économique pour comprendre cet engagement et revenir à des théories d'enchaînement social du marché exposées dans des ouvrages tels que *La Grande transformation* de Polanyi. Les entreprises interviennent dans des environnements institutionnels qui déterminent leur légitimité et les formes de leur action. En effet, pour assurer leur pérennité et réaliser des profits, les entreprises doivent anticiper les attentes du marché. Cette anticipation est primordiale pour les entreprises transnationales qui mobilisent des actifs très importants et dont le terrain de jeu est mondial. Elle porte non seulement sur les obligations légales, mais également sur les attentes des consommateurs. Les envies de vert ou de qualité des consommateurs peuvent être l'objet de débats mais constituent le paradigme incitant les entreprises à cet engagement. Les investisseurs souhaitent également réaliser des profits sur le long terme. Je crois que les entreprises doivent prendre le pouls de la société pour assurer leur pérennité. Les entreprises l'ont fait de manière contrainte au départ, suite à certains " coups de bâton " de la société civile ou aux demandes des autorités publiques. Elles doivent également déterminer leur positionnement sur les marchés. Les grandes entreprises transnationales sont aujourd'hui obligées de veiller aux conditions de travail de leurs salariés.

La réaction des entreprises, même proactive, s'explique par la crainte d'une menace sur leurs profits. A-t-on par conséquent besoin de mobiliser l'éthique ? Les entreprises ne vont-elles pas naturellement s'adapter ? Regardons la France du XIX<sup>e</sup> siècle, théâtre de nombreuses révolutions : les entreprises ont alors considéré que l'Etat n'était pas un interlocuteur crédible en matière d'organisation sociale et ont initié des démarches de " patronage volontaire " pour lutter contre la menace du socialisme. Le manque de main d'œuvre caractérisant cette époque a également rendu nécessaire le besoin de l'entretenir et

Je crois qu'il faut être pragmatique et préférer une action des entreprises à une absence totale d'initiatives.

de mettre en place un système de compromis. En l'absence d'Etat-Providence, les entreprises ont investi elles-mêmes dans le logement ou les établissements de soins. En France, l'Etat a repris le relais et commencé à réglementer à partir de 1910.

Aujourd'hui, la situation internationale est quelque peu analogue. Les entreprises du Nord investissent dans des pays du Sud. Les Etats sont souvent défaillants et l'ONU a légitimé l'action des entreprises au service du développement. Je crois qu'il faut être pragmatique et préférer une action des entreprises à une absence totale d'initiatives. Nous devons nous interroger sur le partage de responsabilité entre les entreprises publiques et privées dans la fourniture de biens collectifs.

Le paternalisme tel qu'il a été pratiqué avait pour objectif la poursuite du modèle industriel, mais a fait l'objet de sérieuses critiques car il limitait l'autonomie des salariés. Aujourd'hui, les entreprises ne s'inscrivent plus dans ce modèle et travaillent avec différents acteurs dans le cadre de partenariats public-privé. Il s'agit d'un système palliatif de développement face aux inégalités criantes actuelles.

Allons-nous vers le prolongement de ce modèle ? Comment faut-il le prolonger pour en faire un véritable modèle de développement ? A-t-on besoin d'y adosser une composante juridique ou économique pour associer le " bâton " à " la carotte " ? De nombreux acteurs l'estiment, mais la plupart ne croient pas en sa faisabilité. Un cadre supranational est peut-être possible à moyen terme. C'est la tentation d'une RSE contraignante en réaction au modèle actuel basé sur le volontariat. Progressivement, les normes juridiques internationales se développent, compte tenu de la défaillance du cadre volontaire. L'OCDE, longtemps promotrice de cette démarche volontaire, a d'ailleurs incité les acteurs dans son rapport de 2004 à réfléchir également sur des actions réglementaires. Entre ces deux modèles antagonistes, les praticiens tentent, on le voit, de faire fonctionner le système.

# Annexe

Intervention de Jean-Marc Châtaigner

## Introduction

En application des missions qui lui sont confiées par ses ministères de Tutelles, et conformément aux engagements internationaux de la France, en particulier ceux fixés par la Stratégie Nationale de Développement Durable et les stratégies du Comité Interministériel pour la Coopération Internationale, le gouvernement a demandé à l'Agence Française de Développement au travers de l'adoption de son Plan d'Orientation 2007-2011 de faire de la promotion du développement équitable et durable une finalité de son action.

La responsabilité sociale de l'entreprise est un outil de management par lequel les entreprises prennent en compte les problématiques du développement durable. Développer une politique de responsabilité sociale signifie ainsi pour une entreprise " *intégrer, sur une base volontaire, les problématiques environnementales et sociales à ses activités commerciales et dans sa relation avec ses parties intéressées* ". **L'engagement de l'AFD à agir en faveur du développement durable et équitable constitue ainsi l'axe directeur de sa politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).**

L'AFD s'est engagée à ce que les entreprises qui bénéficient de ses financements :

(i) respectent des normes minimales en matière sociale et environnementale. C'est ce qu'on appelle dans le jargon AFD, la maîtrise des risques sociaux et environnementaux ;

(ii) s'engagent au-delà des normes dans des démarches de responsabilité S&E, avec des externalités positives pour l'ensemble des parties prenantes internes et/ou externes des entreprises concernées.

Quelques exemples suivent.

## I. Respecter les normes minimales dans le cadre de la maîtrise des risques sociaux et environnementaux

Toute opération de développement, quels que soient ses objectifs, comporte des risques potentiels d'impacts négatifs, en particulier de nature environnementale et sociale. Le groupe AFD prêche une attention particulière à l'évaluation, à la maîtrise et au suivi de ces impacts.

À cette fin, le groupe AFD conditionne ses financements à la mise en œuvre par les maîtres d'ouvrage d'une démarche continue d'évaluation environnementale et sociale permettant **(i)** d'évaluer les impacts environnementaux et sociaux des opérations, **(ii)** de proposer des mesures appropriées visant à éviter les impacts négatifs, ou lorsqu'ils sont inévitables à les réduire ou à les compenser de manière appropriée, **(iii)** de suivre la mise en œuvre de ces mesures lors de la phase d'exécution de l'opération, **(iv)** d'évaluer a posteriori l'efficacité des mesures proposées.

L'évaluation environnementale et sociale des opérations vise ainsi à :

- aider les maîtres d'ouvrage à concevoir des opérations respectueuses de l'environnement et des populations, en leur fournissant des indications de nature à améliorer la qualité de leur opération ;
- éclairer le processus de décision du groupe AFD par une vérification de la viabilité sociale et environnementale des opérations proposées à son financement et ainsi limiter les risques légaux, financiers et réputationnels ;
- s'assurer que les parties intéressées ont été informées et ont participé à la conception de l'opération.

## II. Au-delà des normes, favoriser la responsabilité sociale des entreprises du Sud – quelques exemples

### 1. Améliorer les conditions de travail dans le secteur du textile au Cambodge :

- Le projet vise à assurer la pérennité puis le développement des exportations du secteur textile cambodgien, dans un contexte de concurrence croissante du fait de la disparition des systèmes de quotas depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. A cette fin, il met l'accent sur l'amélioration de la compétitivité des produits cambodgiens grâce notamment à une production socialement responsable.

- Le projet s'articule autour de deux volets : l'amélioration de la compétitivité du secteur textile par la qualification de la main d'œuvre ; et la responsabilité sociale des entreprises (l'amélioration des conditions de travail comme facteur de compétitivité). Selon ce dernier axe, des financements ont été accordés pour la poursuite de programmes du BIT sur le respect des normes sociales, la mise en place d'audit et l'amélioration des conditions de travail ainsi que pour la création d'un fonds d'appui à l'environnement social, notamment pour la réalisation d'équipements sociaux pilotes.

### 2. Renforcer la Responsabilité Sociale chez les entreprises du BTP – l'exemple des projets d'infrastructures au Cameroun sur financement C2D

L'émergence d'une sensibilité internationale sur les questions E&S - en particulier les conditions de travail des ouvriers des chantiers du BTP - et la thématique de la responsabilité des entreprises a conduit l'AFD, dans le cadre de sa démarche RSE, à renforcer progressivement ses exigences E&S liées aux marchés de travaux d'infrastructures dans ses financements, en 2005 et 2006.

Ce renforcement s'est traduit dans plusieurs opérations, en particulier sur l'ensemble des marchés publics liés à la mise en œuvre du Contrat Désendettement-Développement (C2D) au Cameroun (environ 213 M€ de marchés de travaux routiers et urbains). D'autres opérations ont également été concernées : l'opération 2x2 voies en Guinée (69 M€), ou l'opération route Libreville-Port Owendo au Gabon (18 M€). Les dispositions prises en matière d'exigences S&E consistaient ainsi à :

- identifier le dispositif à mettre en œuvre pour le renforcement de l'application des normes sociales et environnementales ;
- définir les aspects contractuels permettant d'introduire de manière effective ces normes dans les marchés de travaux,
- définir les procédures nécessaires pour en contrôler l'application en y associant les maîtres d'ouvrage, les maîtres d'œuvre chargés du contrôle des travaux et les administrations en charge de ces questions (inspection du travail, services en charge de l'environnement).

Il a ainsi été demandé aux entreprises :

- **des engagements explicites à respecter les dispositions sociales** du code du travail camerounais ainsi que les termes de la convention collective nationale du BTP, avec résiliation possible en cas d'infractions constatées ;

- les dispositions envisagées pour répondre aux études d'impacts environnementaux (**plan de gestion environnemental**) ;
- un **schéma organisationnel du plan d'assurance qualité (SOPAQ), comprenant un mémoire social et environnemental.**

### **3. Engager les banques et les PME dans des actions de développement durable – l'exemple de la Turquie**

#### **Exemple du projet avec la banque TEB**

Dans le cadre du rapprochement avec l'Europe, les PME turques font face à un enjeu essentiel : faire la démonstration de leur capacité à construire des modes de production plus durables, dans un pays où la notion de responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises, au premier plan dans les économies européennes, est encore embryonnaire.

Afin de démultiplier son action, l'AFD a choisi de nouer un partenariat avec une banque, la Türk Ekonomi Bankasi. TEB a été choisie comme partenaire privilégié pour la mise en œuvre de ce projet car elle a mis en place un vaste programme de services non financiers, gratuits pour la plupart, à destination des PME. Elle organise ainsi des séminaires de sensibilisation et de formation, les "SME Academy" et dispose d'une chaîne de télévision spécialisée pour les PME qui diffuse sur internet, la Kobi TV.

Le financement octroyé par l'AFD à la TEB sous la forme d'une ligne de crédit d'un montant de 40 millions d'euros permettra à la banque de répondre aux besoins de financement moyen et long terme des PME turques. Pour accompagner les PME dans leur mise aux normes et standards européens, la banque mettra aussi en place un ambitieux programme de sensibilisation à la RSE. Les PME financées sur la ligne de crédit devront ainsi se soumettre à une formation spécifique et à un diagnostic sur le thème de la RSE, soutenus par la banque à l'aide d'expertises spécifiques. Ce programme permettra à l'entreprise de connaître son positionnement et ses marges de progrès sur ces problématiques essentielles qu'elle découvre.

**Les impacts attendus :** La ligne de crédit devrait permettre le financement d'environ 300 entreprises, ayant ainsi un impact économique important. Le programme RSE du projet contribuera de plus au développement durable des PME turques (près de 1000 entreprises par an) en soutenant leur progression vers des standards européens en termes de protection de l'environnement, égalité hommes-femmes au sein de l'entreprise, promotion des droits sociaux, transparence et bonne gouvernance.

### **4. Promouvoir les investissements environnementaux - efficacité énergétique / énergie renouvelable - dans les entreprises du Sud – exemple des lignes de crédit en Tunisie, Turquie et Egypte**

En Tunisie, en appui aux structures nationales existantes, l'AFD a accordé en 2006 un financement en vue de la mise en place d'une ligne de crédit aux banques destinées à promouvoir les investissements environnementaux des entreprises. La subvention qui accompagne ce prêt concessionnel aux banques sera mise en œuvre par l'ANME (Agence nationale de maîtrise de l'énergie) et l'ANPE (Agence Nationale de Protection de l'Environnement) afin de susciter des investissements en efficacité énergétique et dépollution, de sensibiliser les industriels à la prise en considération de cette thématique, d'organiser les flux de demandes de financement vers les établissements de crédit et de pérenniser le dispositif en diffusant les résultats acquis. Cette ligne de crédit et les appuis prévus en accompagnement se feront en complémentarité avec les interventions existantes d'autres bailleurs de fonds (KfW, Fonds de dépollution, GTZ, Banque mondiale).

Le même type de dispositif de **ligne de crédit environnemental** a été également mis en place en Turquie et en Egypte.

### **5. Appuyer les entreprises du Sud dans leur action de Formation Professionnelle – exemple de la SNIM en Mauritanie**

Financement partiel d'un dispositif interne de formation professionnelle et technique au profit de la Société Nationale Industrielle et Minière (SNIM) de Mauritanie, ouvert aux besoins du secteur. **La finalité du projet** est de contribuer au développement de l'économie mauritanienne et à la redistribution des revenus en renforçant le niveau de qualification des ressources humaines du secteur minier et industriel, porteur de croissance.

Il a pour objectif de mettre en place, au sein de la SNIM, un dispositif de formation initiale et continue pour répondre aux besoins de qualification des ressources humaines de la SNIM et des autres entreprises du secteur.

Les actions de formation passeront de 6400 heures de formation en 2004 à 8700 heures en vitesse de croisière, dont 20% au profit des autres entreprises. Le flux de formation initiale sera de 350 agents en formation dont la moitié de diplômés par an (dont les deux tiers environ pour la SNIM) tandis que la formation continue accueillera

1300 stagiaires par an (dont 1150 pour la SNIM et 150 pour les autres entreprises du secteur).

Le Projet consiste à financer les investissements immatériels et matériels nécessaires au développement des formations initiales et continues identifiées à la SNIM :

- un programme d'investissements matériels comprenant la construction et l'aménagement de locaux de formation et d'hébergement ainsi que les équipements techniques et administratifs des implantations (locaux administratifs ; ateliers électrotechniques, de maintenance industrielle, de chaudronnerie/soudure).
- des actions d'appui technique à l'ingénierie de mise en œuvre des formations, tant auprès de la DRH que du centre, en liaison avec l'évolution de la politique de recrutement et de gestion des ressources humaines de la SNIM.

#### **6. Etendre l'accès au crédit immobilier en partenariat avec les banques du Sud - exemple de l'Afrique du Sud**

Dans le logement social, depuis 2005, l'AFD élargit la cible des bénéficiaires des crédits bancaires pour le logement en affectant la concessionnalité de ses refinancements aux ménages ayant des revenus mensuels inférieurs à 7500 rands (soit environ 780 euros). L'AFD, à travers différentes banques sud-africaines, appuie également la mise en œuvre de programmes de formation des emprunteurs (droits et devoirs des propriétaires, gestion du budget et du patrimoine...).

### **III. Rapport du PNUD sur la contribution du secteur privé aux OMD**

Fin 2005, le PNUD a lancé le projet de rédiger un rapport annuel, qui aurait vocation à devenir aussi percutant et attendu que le rapport mondial sur le développement humain, sur la contribution du secteur privé à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Le rapport a vocation à mettre en valeur des expériences d'entreprises qui font des affaires dans les secteurs des OMD (sans que cela relève de leur politique de philanthropie ou de responsabilité sociale et environnementale). Une cinquantaine de cas ont été étudiés. Deux projets de l'AFD avec des entreprises en Afrique du Sud ont été examinés à cet égard. Sur la base de ces données, le rapport lui-même tirera les leçons de ces expériences et devrait être finalisé pour l'automne 2007.