

UNIVERSITE DU SUD TOULON ET DU VAR

**Thèse présentée pour l'obtention du titre de
Docteur en sciences de l'information et de la communication**

Sujet :

**LA COMMUNICATION EXTRA FINANCIERE COMME NOUVELLE
EXPRESSION DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE**

Candidat :

Fabrice Mauléon
Le 19 décembre 2007

Membres du jury :

Monsieur le Professeur Luc Quoniam
Professeur à l'Université du Sud Toulon-Var
Directeur de thèse

Monsieur le Professeur Jean-Yves Saulquin
Directeur du Centre de Recherche de l'ESCEM
Co-directeur de thèse

Monsieur le Professeur Charles-Henri D'Arcimoles,
Professeur à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne
Rapporteur

Monsieur le Professeur Gérard Hoffmann,
Professeur à l'ESCEM
Rapporteur

Monsieur le Professeur Pierre Gense
Professeur à l'Université du Sud Toulon-Var

L'université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans la thèse, ces opinions devant être considérées comme propre à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur le Professeur Luc Quoniam pour avoir contribué à l'aboutissement de cette recherche par sa disponibilité, sa rigueur et la pertinence de ses conseils. Son soutien permanent et amical ainsi que la liberté qu'il a pu me donner dans ma démarche sont pour beaucoup dans ce travail.

Ma pensée va, ensuite directement, à Monsieur le Professeur Jean-Yves Saulquin. Une seule personne m'a convaincu qu'on peut être un bon professeur et un bon chercheur. Son exemple et son amitié m'ont accompagné tout au long de ce travail. Il a partagé mes passions et mes questionnements avec une simplicité, une disponibilité et une confiance sans limite. Je n'oublierai jamais son inépuisable soutien, ni son permanent sourire. Qu'il trouve ici ma très profonde et perpétuelle reconnaissance.

Je remercie chaleureusement Monsieur le Professeur Charles-Henri D'Arcimole, Monsieur le Professeur Gérard Hoffmann, Monsieur le Professeur Pierre Gense pour l'honneur qu'ils me font de s'intéresser à mon travail et pour avoir accepté de participer au jury qui me permet de présenter ces travaux.

Je remercie aussi l'un de mes anciens étudiants, Romain Olivier, avec lequel j'ai eu de nombreuses discussions qui m'ont amené à affiner le contexte de ma recherche. Il est lui aussi à l'origine de ce travail.

Les relations professionnelles débouchent parfois sur l'amitié. Cette chance je l'ai vécue avec Madame Marie Le borgne-Larivière et Monsieur Guillaume Schier. Travailler tous les jours avec eux est un réel plaisir. Leur soutien est un honneur. Je leur adresse ici ma profonde et durable gratitude.

Cette thèse n'aurait pas pu se concevoir sans le soutien matériel et professionnel des membres du groupe ESCEM. Les différents laboratoires comptent des professeurs qui ont toujours été d'un grand soutien. Que tous ceux qui m'ont apporté leur aide en soient vivement remerciés.

Enfin, je sais gré à mes proches pour la patience dont ils ont fait preuve pendant ces mois et ces années. Ce travail leur doit beaucoup. Qu'ils reçoivent ici un témoignage de mon amour.

Résumé

Les entreprises ont intégré récemment le concept de développement durable et le traduisent en termes de responsabilité sociale dans leur activité. Ainsi, elles communiquent sur des données extra financières car, d'une part, elles subissent des pressions légales et réglementaires de plus en plus fortes ; et, d'autre part, elles subissent une pression « morale » de la part de leurs partenaires directs ou indirects (parties prenantes) de plus en plus fréquente.

Les dirigeants sont donc contraints de mettre en place une gouvernance de leur entreprise la plus optimum possible afin de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes. Elles communiquent aussi sur ces éléments de gestion de la firme.

Cette situation contribue à ce que les entreprises affichent dorénavant une attitude responsable et communiquent au nom d'une éthique des affaires par le biais de différents documents extra financiers. L'ensemble de ces instruments prend la forme d'une communication éthique de l'entreprise. Son contour et son contenu sont variés : rapport, charte, code, adhésion à des regroupements responsables, etc.

Notre hypothèse est que cette « réponse aux pressions » constitue une tentative d'autorégulation au nom de la responsabilité sociale. Ainsi, en construisant un certain nombre de « normes », les entreprises répondent à des pressions légales et morales qui pèsent sur elles. Mais en produisant de tels documents, elles se substituent quelque part au législateur et revendiquent un statut plus en phase avec l'exigence de responsabilité qui pèse sur elles. L'éthique de l'entreprise serait donc la manifestation d'une nouvelle forme de régulation sociale qui tend à se superposer au cadre légal minimum.

Abstract

Companies have just recently integrated the concept of sustainable development and it is conveyed in terms of social responsibility in their activity. They communicate extra financial data, since they are under more and more legal and regulatory pressure, on the one hand and more frequent "moral" pressure from their direct or indirect partners (stakeholders), on the other.

Company directors are therefore forced to implement optimal corporate governance taking into account the interests of all stakeholders. They also provide information about the form of governance they implement.

Companies feel obliged to display a responsible attitude and they communicate in the name of corporate ethics via different extra financial documents. All these instruments together form a corporate ethics statement. They take on various forms: reports, charters, codes, memberships to responsible business combinations, etc

This "answer to pressure" may be interpreted as a company's attempt to auto regulate its commitment to social responsibility. By putting forward a certain number of "standards", companies provide solutions to the pressure exerted on them. However, by producing such documents, they act as a substitute to a certain extent for the legislator and they demand a status more in keeping with the responsibilities required of them.

The corporate ethics statement is therefore a form of social regulation along the same lines as the minimum legal framework.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Le « Développement durable » est devenu le maître-mot de la communication des entreprises modernes qui s'engagent publiquement à respecter l'environnement et les droits de l'homme. Elles y sont de plus en plus forcées. Mais la contrainte n'explique pas tout. Ainsi, Nicole Notat, présidente de Vigéo, agence internationale de notation et d'évaluation de la responsabilité sociale, fait remarquer que « *de nombreuses entreprises se sont aperçues qu'à force de négliger l'impact de leurs activités, elles mettent en danger leur image lorsqu'elles sont épinglées au nom d'une pratique jugée insoutenable par l'opinion publique* ». La tendance est donc favorable aux données non financières et à leur diffusion dès lors qu'elles relaient un comportement responsable de la firme.

La communication d'entreprise prend ainsi de nouvelles formes et traduit une nouvelle réalité économique et sociale. Le concept de développement durable a, en effet, pénétré la sphère marchande et commande dorénavant aux entreprises de fournir à leur parties prenantes des informations extra financières.

Nous présenterons tout d'abord en introduction l'objet d'observation – la communication extra financière des entreprises engagées en matière de développement durable – qui relève traditionnellement d'études monolithiques et non transversales comme nous allons la mener. Nous évoquerons ensuite brièvement le cadre d'observation – le développement durable et la responsabilité sociale - avant de présenter la méthodologie d'observation retenue pour cette recherche. Enfin, nous exposerons le plan de la thèse.

L'objet d'observation : la communication extra financière des entreprises engagées en matière de développement durable

Les firmes communiquent depuis longtemps. Mais les historiens de la communication distinguent le discours organisé des actes de communication pour dater l'apparition de la communication d'entreprise dans le courant de la décennie 1970-1980 (Nicolas, 1986). C'est en tous cas à cette période que la fonction s'affirme et conquiert sa place dans les organigrammes. Christian Le Moëne (1990) situe, d'une part, le développement des « services information-communication » dans les années 1970 (Saint-Gobain et Peugeot 1970, Renault 1973, Air France 1974...) ; et, d'autre part, l'émergence des « directions de la communication » dans les années 1980 (Rhône-Poulenc 1978, Paribas 1980, Shell 1982, BNP 1984, Air France 1985...).

Se sont alors développées des pratiques - la publicité, le marketing, les relations publiques, etc - qui n'ont pas contribué, dans un premier temps, à présenter ces organisations comme des modèles de vertu et de transparence. Puis, dans un second temps, la discipline a progressé et les entreprises d'abord silencieuses sont devenues des firmes communicantes :

« Les années 1980 resteront le paroxysme de la société de non communication qui a cru qu'en multipliant les messages, qu'en exaltant les désirs, qu'en inondant les ondes et qu'en se complaisant dans l'irréalité créatrice, on allait instaurer l'échange et raviver un vrai dialogue. On s'est pris à croire que communication et publicité étaient synonymes, que la représentation pouvait l'emporter sur les faits et que ceux qui faisaient du bruit étaient ceux qui avaient quelque chose à dire. (...) Ce malentendu a duré jusqu'à ce que les faits viennent démentir les

discours... (Avec la crise rampante des années 1990), l'entreprise sait maintenant que la communication ne fait pas sa réussite, même si une bonne image l'avantage. Il s'agit donc de trouver, de l'intérieur, les fondements d'une « vraie communication », c'est-à-dire une méthode de fonctionnement qui non seulement réponde aux attentes sociales du public, mais aussi présente le maximum de potentialités économiques face à l'investissement qu'elle nécessite (D'Humières, 1993) ».

Le mot lui-même fait son entrée officielle dans la langue française que très récemment. Il paraît, en effet, dans la liste des termes, expressions et définitions du vocabulaire de l'économie et des finances publiée au Journal officiel de la République française du 14 août 1998, en application du décret n° 96-602 du 3 juillet 1996 relatif à l'enrichissement de la langue française et fait l'objet de la définition suivante : « ensemble des messages et des actions destinés à permettre à une entreprise de communiquer ». Il partage en cela le destin récent du cadre de notre étude.

Mais parler de communication d'entreprise, c'est bien souvent parler plus de communication et plus rarement d'entreprise. Nous ferons exception à cette tendance et ce sont plutôt, derrière les documents transmis par la firme pour communiquer, la nature et la place de l'entreprise dans la société qui sont au cœur de nos interrogations.

Dès lors, une justification du choix du domaine d'étude - la communication extra financière – s'impose dans le cadre de cette introduction.

La présente étude ne porte pas sur les pratiques et les conduites réelles des entreprises. Elle porte sur ce qu'elles déclarent faire ou vouloir faire tel que cela apparaît dans les documents fournis par ces dernières et/ou téléchargés à partir de leur site institutionnel ; et dans des rencontres et travaux effectués avec les acteurs professionnels.

Elle se heurte de ce fait à une limite assumée qui justifie le domaine particulier de notre travail : l'étude n'est pas une analyse des comportements des groupes concernés en matière éthique ; mais seulement une analyse de la façon dont ils s'expriment publiquement sur ces sujets. Il s'agit donc d'une étude portant sur l'information qu'elles fournissent et sur la communication organisée sur les thèmes du développement durable, de la responsabilité sociale en particulier et de l'éthique en général. Ainsi, cette communication publique et institutionnelle de ces organisations participe à l'appréciation qu'on peut avoir de la conception que se font ces groupes de leur responsabilité sociale ou environnementale.

Mais la communication des entreprises portant sur des données extra financières représente aussi aujourd'hui un enjeu de taille. Cette évidence n'est pas une et simple. Elle tient à de nombreux développements du monde moderne.

En premier lieu, le public ne comprend plus le comportement de certaines entreprises. Ainsi, un paradoxe caractérise aujourd'hui, par exemple, les grandes entreprises françaises. Elles n'ont jamais été aussi bien considérées par les analystes internationaux et pourtant elles font l'objet de nombreuses critiques en France. Un groupe comme Total voit son image écornée chaque semestre au moment de la publication de ses résultats. De la même manière, Michelin fait naître une polémique lorsque l'entreprise décide de supprimer, en 1999, presque 10 000 emplois alors que la même année elle annonce une hausse de ses bénéfices. Une certaine défiance pèse sur l'ensemble des grands groupes. Leur logique de management n'est plus forcément toujours compréhensible par le grand public.

En second lieu, la société civile demande aujourd'hui aux entreprises de prendre à leur charge des thèmes ou des sujets qui étaient il y a encore peu de temps l'apanage de l'Etat : la santé du public, la sauvegarde des salariés et des clients, la prise en compte de l'environnement, etc.

La fin du XX^e siècle a ainsi connu une profonde mutation économique, sociale et politique qui a favorisé une mise en question du rôle social des entreprises et fait émerger la nécessité d'une plus grande ouverture des organisations sur le monde extérieur (OCDE, 2001 ; Brodhag, 2002 ; Persais, 2003 ; Gendron *et al.*, 2003a). Celles-ci sont tenues d'assumer la responsabilité des conséquences de leurs activités, de répondre à des attentes ou des obligations qui ne sont pas toutes inscrites dans le droit formel et de contribuer au développement durable (Friedman et Miles, 2002 ; Persais, 2002).

L'étude de la communication extra financière des entreprises engagées en faveur du développement durable nous semble importante pour les raisons suivantes :

1- Les organisations en générale et les entreprises en particulier subissent des pressions toujours plus nombreuses qui se manifestent sous forme d'une pression accrue de la part du pouvoir réglementaire et de la société civile. Ces firmes sont questionnées sur leur responsabilité sociale.

Les entreprises ont intégré récemment le concept de développement durable et le traduisent en termes de responsabilité sociale dans leur activité. Ainsi, elles communiquent sur des données extra financières car, d'une part, elles subissent des pressions légales et réglementaires de plus en plus fortes ; et, d'autre part, elles subissent une pression « morale » de la part de leurs partenaires directs ou indirects (parties prenantes) de plus en plus fréquente. Les dirigeants sont donc contraints de mettre en place une gouvernance de leur entreprise la plus optimum afin de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes. Elles communiquent aussi sur ces éléments.

2- Les entreprises répondent à ce questionnement en formulant une communication extra financière qui dessine les contours d'une nouvelle forme d'éthique de l'entreprise.

Les entreprises communiquent de plus en plus en termes extra financier. Ce discours prend la forme de nouvelles normes de comportement, collectives et individuelles, qui répondent aux attentes des parties prenantes et fondent les contours d'une nouvelle expression de l'éthique de l'entreprise. Pourtant, ces formalisations sont aussi critiquées et il convient dès lors d'en analyser la portée. La réalité observée va nous conduire à déduire de cette éthique que les entreprises tentent d'établir une nouvelle forme de régulation.

Cette situation contribue à ce que les entreprises affichent dorénavant une attitude responsable et communiquent au nom d'une éthique des affaires par le biais de différents documents extra financiers. Leur contour et leur contenu sont variés : rapport, charte, code, adhésion à des regroupements responsables, etc.

Cette « réponse aux pressions » peut être analysée comme une tentative d'autorégulation au nom de la responsabilité sociale. Ainsi, en émettant un certain nombre de « normes », les entreprises répondent à ces pressions qui pèsent sur elles. Mais en produisant de tels documents, elles se substituent peu à peu au législateur et revendiquent un statut plus en phase

avec l'exigence de responsabilité qui pèse sur elles. La communication éthique serait donc une forme de régulation sociale qui tend à se superposer au cadre légal minimum.

L'examen de la communication extra financière nous a conduit à étudier des organisations qui se sont lancées dans le développement durable et la responsabilité sociale.

Le cadre d'observation : le développement durable et la responsabilité sociale

La présentation, dans cette introduction, du cadre d'observation prendra une place particulière dans notre étude. En effet, l'importance et la complexité des concepts de développement durable et de responsabilité sociale commandent plus que de simples développements succincts en quelques lignes introductives.

Ainsi, nous avons consacré deux chapitres préliminaires à ces concepts afin de présenter la place qu'ils occupent aujourd'hui au sein des préoccupations et des stratégies des organisations. Nous retrouverons ces développements dans la présentation du plan de la thèse formulée après l'exposé de la méthodologie d'observation. Nous formulerons cependant les remarques suivantes.

Jusqu'au milieu des années 1990, le développement durable était une notion relativement étrangères aux entreprises. Hormis, les bonnes pratiques d'entreprises très tôt engagées, le plus souvent par conviction, la stratégie des dirigeants faisait la part belle au modèle actionnarial cher aux néolibéraux. L'idée partagée de la responsabilité du manager vis-à-vis de ses actionnaires était surtout de leur fournir le plus de dividendes possibles. La création de valeur était donc principalement actionnariale. A peine une décennie plus tard, l'attention des journalistes économiques et politiques, présents à la conférence internationale de Johannesburg sur le thème, s'est concentrée sur ces témoignages de firmes qui ont révélées des pratiques parfois plus abouties que leur Etat d'origine. Cet enthousiasme a fait place alors au doute et aux questionnements : Qu'y a-t-il derrière la façade dressée par la communication d'entreprise en matière de développement durable (*window dressing*) ? Comment comprendre l'engouement pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ?

Ces interrogations sont liées à celles qui se sont posées à propos de l'objet de notre étude : Pourquoi s'intéresser à cette communication extra financière ? Pour un problème de légitimité. Pour arbitrer entre les deux options d'une même question : S'agit-il d'une simple rhétorique de communication (*window dressing* ou *green/blue washnig*) ou assiste-t-on, à travers cette communication éthique, à une véritable révélation quant à la nature éthique et responsable de l'entreprise.

Notre étude renvoie donc à un questionnement naturaliste de la firme à travers l'étude de sa communication. On s'interroge bien sur l'évolution de la firme : Devient-elle responsable ou plus habile encore à mieux communiquer ? Mais l'objet de notre étude peut être complété.

Il est ainsi possible de dépasser ce questionnement naturaliste au profit du simple examen à plat de la communication éthique de l'entreprise. Cette posture devient alors plus fonctionnaliste puisqu'il s'agit de partir d'un constat pessimiste en retenant que l'entreprise n'a pas de nature. On peut aussi considérer qu'il s'agit d'une organisation qui est déterminée seulement par un ensemble de facteurs objectifs comme l'ont développé un certain nombre d'auteurs (Capron et Naloizellée, 2004 ; Elkington, 1997 ; Dubigeon, 2002 ; Féron, d'Arcimoles et al, 2002 ; Laville, 2002 ; Igalens et Joras, 2002, Boasson, 2002). Nous verrons

dans le cadre de nos développements que notre objet d'étude tend à plaider, au contraire, en faveur de la reconnaissance d'un véritable statut de l'entreprise. Les acteurs interrogés pour valider nos hypothèses ont, en effet, confirmé cette intuition.

La méthodologie d'observation : des acteurs multiples et complémentaires

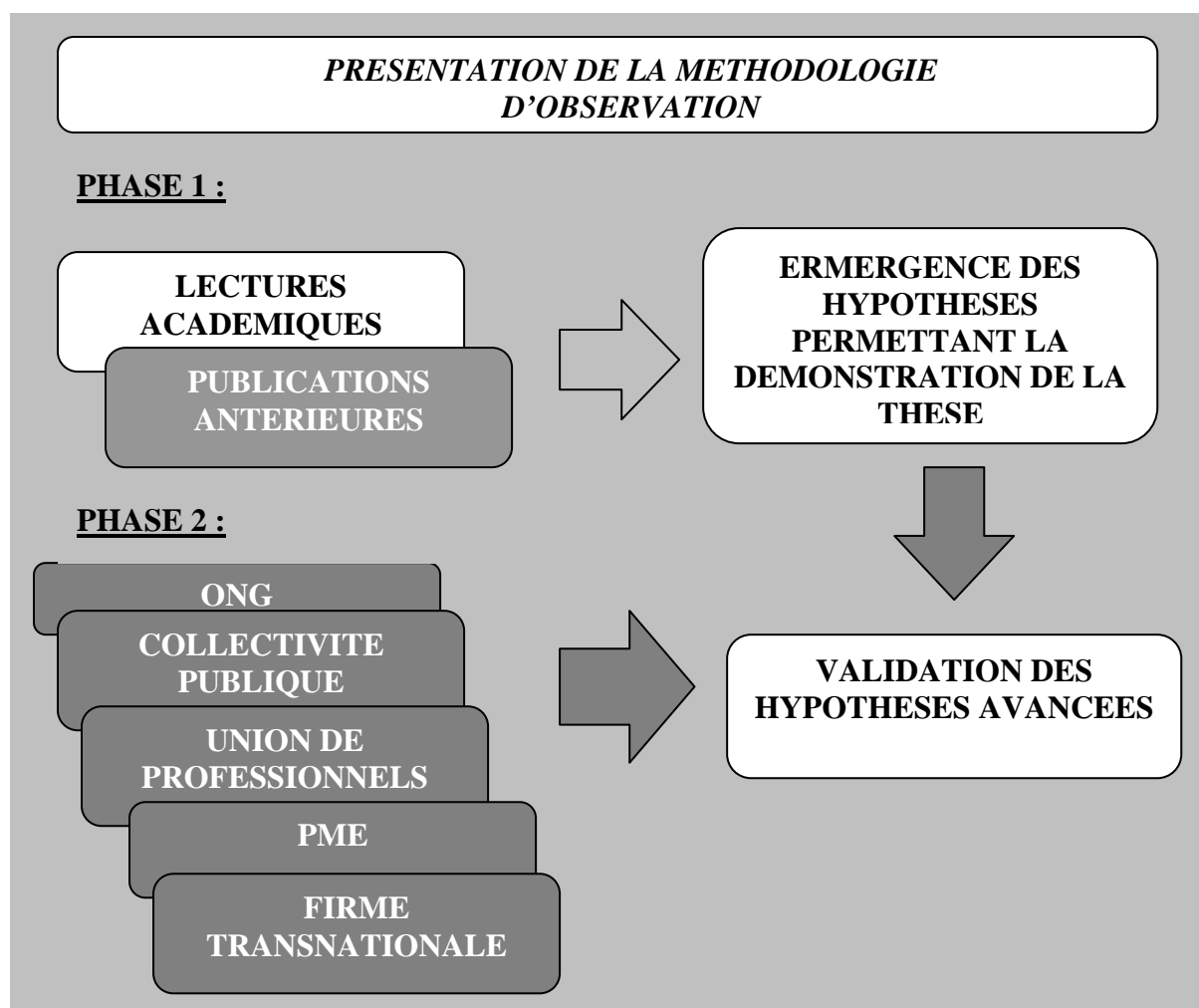
La démarche que nous avons choisie de suivre s'est déroulée en deux phases logiques.

Dans une première phase, j'ai mené les étapes de la recherche qui nous ont permis d'élaborer une démonstration adossée au cadre d'observation – le développement durable et la responsabilité sociale – et centrée sur l'objet d'observation – la communication extra financière des entreprises engagées en matière de développement durable.

La première étape correspond à la formulation d'une hypothèse de départ – la communication extra financière des entreprises engagées en matière de développement durable pose le cadre d'une nouvelle forme d'éthique de l'entreprise – qui se révèle être une interrogation actuelle et essentielle pour comprendre l'évolution du monde économique contemporain. Je me suis fixé comme objectif de tenter de comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises communiquent sur ces données non financières avant d'en examiner les formes et d'analyser la portée d'une telle formalisation.

La seconde étape est celle de l'exploration. A l'appui de la lecture des éléments académiques couvrant le cadre et l'objet d'observation, j'ai cherché à inscrire mon raisonnement dans les différents courants de pensée antérieurs ; mais aussi d'ordonner ces informations afin de faire ressortir la pertinence de ma recherche. J'ai aussi tenté d'incorporer au mieux mes publications antérieures qui pour la plupart portent sur mon sujet d'étude.

Enfin, dans le cadre d'une seconde phase, j'ai personnellement procédé à des entretiens et des travaux d'étude sollicités par différents acteurs professionnels, ce qui m'a permis de créer une interaction entre théorie et pratique et ainsi valider les hypothèses découlant des étapes précédentes. L'étude réalisée sur la SAN s'est fait spécifiquement avec la collaboration du cabinet Arcet notation. L'objectif de cette phase est la validation, par l'observation des pratiques, des hypothèses de recherche. Pour ce faire, nous avons choisi de valider nos hypothèses avec plusieurs terrains complémentaires.



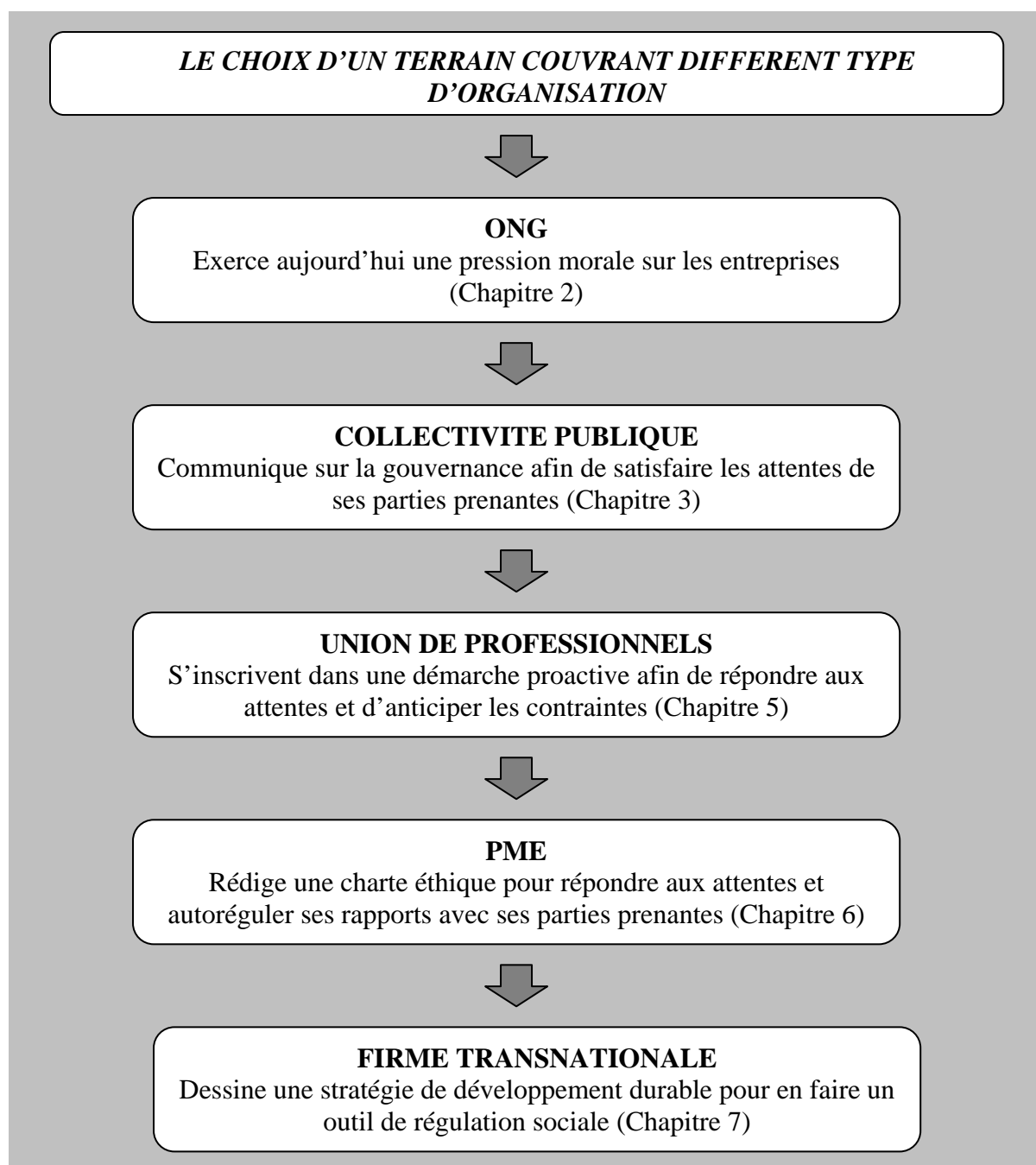
La recherche de la connaissance a, tout d'abord, motivé ma démarche. Celle-ci « opère par sélection de données significatives et rejet de données non significatives ; sépare (distingue ou disjoint) et unit (associe, identifie) ; hiérarchise (le principal, le secondaire) et centralise (en fonction d'un noyau de notions maitresses)¹ ». D'où la nécessité de favoriser une étude privilégiant la pluralité des sources. Seul le pluriel est susceptible d'atténuer la complexité.

Ainsi, « tout chercheur qui étudie une organisation sait fort bien que le singulier défigure la réalité et que seul le pluriel est préférable² ». La réalité est déformée par l'unité. Elle retrouve sa justesse dans une approche multidimensionnelle. Tel est le cas de mon étude.

J'ai, aussi, privilégié l'adjonction de plusieurs terrains d'étude plutôt qu'un seul pour une raison d'opportunité.

¹ Morin E. (1990), Introduction à la pensée complexe, ESF Editeur, 158 p., p.16.

² Saulquin J.Y. (1995), Thèse de doctorat.



J'ai, en effet, eu la possibilité de rencontrer des acteurs multiples et variés ces dernières années. Sans de récentes expériences de conseil et de formation réalisées auprès d'acteurs professionnels, un tel panel d'étude aurait été impossible.

Cette option a été préférée pour un souci de clarté. Ainsi, j'ai choisi d'opposer des réalités différentes (ONG, collectivité territoriale, union professionnelle, PME, firme transnationale) ; puis de les associer à des développements, dans des chapitres respectifs de mon étude, afin de favoriser une lecture illustrée de ceux-ci. Cette méthodologie s'expose à la critique de part son originalité.

Pourtant, le choix d'une étude de différents acteurs, de nature différente, peut s'avérer pertinente si le résultat de celle-ci révèle une tendance commune. Les fruits de mon travail convergent dans ce sens.

Les entretiens et études réalisés avec les différents terrains se sont déroulés sur les deux années 2006 et 2007.

Tous ces entretiens ont été réalisés sur les différents sites géographiques en France et à l'étranger (voir tableau). Ils ont tous été formalisés dans un document d'étude dont un extrait est fourni dans chaque développement relatif à l'étude terrain. L'ensemble de ces organisations a constitué mon « échantillon³ » de recherche.

Nom du terrain	Nature	Localisation	Période de travail
Transparency France	ONG	France	2007
Arcet Notation et SAN	Agence notation et collectivité publique	France	2006
Union des constructeurs immobiliers (UCI)	Union professionnelle	France	2006-2007
Periway	PME	France	2007
PDVSA	Groupe international	Venezuela	2006-2007

Architecture de la thèse :

Comme nous l'avons précisé dans les développements ci-dessus, le cadre conceptuel de la recherche fera l'objet de deux chapitres préliminaires nécessaires à la présentation des concepts spécifiques du développement durable et de la responsabilité sociale.

Puis, nos développements épouseront une suite logique de sept chapitres qui déboucheront sur une conclusion.

Le chapitre 1 explique comment le développement durable et la responsabilité sociale s'inscrivent parfaitement dans l'évolution du cadre réglementaire des entreprises. Celles-ci sont, en effet, sujettes à de nouvelles contraintes légales et conventionnelles qui les obligent à réagir et à répondre à plus d'obligation et à faire face à plus de responsabilités. La responsabilité sociale apparaît donc pour ces organisations comme une nouvelle obligation légale tant sur le plan international, communautaire que national.

Le chapitre 2 s'intéresse aux relations entre les entreprises et leurs parties prenantes (*stakeholders*). Leurs poids et leurs influences croissantes demandent de décrire ce phénomène qui est encore assez nouveau et qui a pris de l'ampleur avec le développement des technologies de l'information et des communications (TIC). Les attentes des différents partenaires de l'entreprise pèsent comme une pression morale sur la firme qui vient s'ajouter à la pression légale.

Le chapitre 3 présente la place et l'évolution du concept de gouvernance d'entreprise au regard de ces phénomènes qui impactent le comportement des firmes. Ces dernières évoluent aujourd'hui dans un environnement tiraillé entre un impératif de responsabilisation croissante

³ Chandron J.L. (1987), L'analyse des données dans les sciences de gestion, Etudes et documents – Série « Recherches », W.P.362, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix-Marseille, Septembre, 41 p., page 32.

– sociales, écologiques, morales - et une reconnaissance de la primauté de ses actionnaires fixée au regard de la position dominante de la gouvernance d'entreprise. Les évolutions récentes de ce concept confirment cette tendance à la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes. La firme s'organise aujourd'hui pour fournir une communication extra financière qui tient compte de ce nouvel élément de responsabilité.

Ces trois premiers chapitres illustrent la demande de responsabilité qui pèse dorénavant sur les entreprises. L'analyse de la réponse se retrouve dans les chapitres suivants.

Le chapitre 4 traite de la manière dont les entreprises multinationales se sont engagées dans un processus de formalisation de leurs engagements qui prend des formes très diverses. Ces codes, chartes ou rapports sont une communication de l'entreprise d'un nouveau type car, d'une part, extra financière et, d'autre part, à la frontière du droit et de la morale. Cette réponse est alors qualifiée d'éthique des affaires et donne lieu à des débats philosophiques et doctrinaux qui demandent des précisions.

Si le philosophe n'est pas spontanément un familier du monde des affaires, la philosophie morale a débordé de ses frontières traditionnelles pour s'intéresser au monde moderne et à l'économie. Un véritable courant de pensée et d'études a ainsi pris l'appellation d'éthique des affaires afin d'étudier les conséquences de l'intégration de l'éthique dans les affaires.

Ainsi, la question fondamentale posée par l'éthique des affaires est donc celle de la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants/décideurs vis-à-vis de la société civile et de ses parties prenantes. C'est ce que nous avons démontré dans le cadre des trois chapitres précédents : les pressions légale et morale ainsi la gouvernance d'entreprise sont les trois volets d'une nouvelle demande de responsabilité. Celle-ci trouve à s'exprimer dans ce que l'on appelle l'« éthique des affaires ». Toute la difficulté consiste dans l'analyse que l'on peut faire de cette réaction des entreprises.

Le chapitre 5 fait état un premier état de la réponse adressée aux parties prenantes par la firme. Cette communication extra financière prend, en premier lieu, la forme de normes collectives de différentes natures – institutionnelles, professionnelles, accords-cadres, etc – qui sont élaborées par différents acteurs – entreprises, institutions internationales, ONG, etc. Ils participent tous à un véritable engagement en termes de responsabilité sociale.

Le chapitre 6 vient compléter l'étude de cette réponse. Il montre comment l'entreprise, qui souhaite définir sa possible politique de responsabilité sociale, dispose d'un vaste choix d'instruments collectifs gouvernementaux ou d'outils élaborés par des organismes professionnels ou par la société civile. Ces éléments sont en pratique complétés par des initiatives individuelles de la part des entreprises.

Deux types documents correspondent à ces normes individuelles de responsabilité sociale au service de l'éthique de l'entreprise : les rapports dédiés au développement durable et les codes/charte éthique. Ces éléments de la communication extra financière de l'entreprise sont de formidables outils lui permettant de répondre aux attentes de ses parties prenantes mais aussi de faire part de ses valeurs et de ses engagements.

Loin de n'être que des simples outils d'affichage, ils constituent des documents qui visent parfois les normes collectives de RSE et qui stigmatisent des partenariats avec d'autres

entreprises ou des acteurs de la société civile. Conjuguées aux autres initiatives en matière de RSE, ces normes fondent la réponse de l'entreprise responsable.

Enfin, le chapitre 7 nous permet enfin d'analyser l'exercice de codification et de communication effectué par les firmes pour en déduire qu'elles font émerger un certain nombre d'outil de régulation. Les normes qu'elles produisent ont, en effet, une portée juridique qui nous conduit à faire le constat, d'une part, d'un environnement politique français plutôt hostile à cette création de normes non réglementaires ; puis, d'autre part, de l'opportunité à faire évoluer notre système interne de régulation en reconnaissant un statut de sujet de droit à l'entreprise éthique.

Introduction
Le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise

REPONSES DE L'ENTREPRISE SOUS FORME DE COMMUNICATION EXTRA FINANCIERE

Chapitre 1
La RSE comme obligation légale

Illustration
Le régime des Class Action

Illustration
Une étude sur les sociétés françaises du CAC 40

Chapitre 4
La formalisation d'une réponse éthique de l'entreprise responsable

Chapitre 2
La RSE comme obligation morale

Terrain 1
TI ou la pression des parties prenantes

Terrain 3
UCI ou l'adhésion à une norme collective : le Global Compact

Chapitre 5
Une réponse aux pressions : les nouvelles normes collectives de l'entreprise éthique

Chapitre 3
La gouvernance de l'entreprise responsable

Terrain 2
ARCET ou la gouvernance comme objet de communication

Terrain 4
PERIWAY ou une charte éthique pour les parties prenantes

Chapitre 6
Les nouvelles normes individuelles de l'entreprise éthique

DEMANDES DE RESPONSABILITE QUI PESENT SUR L'ENTREPRISE

Terrain 5
PDVSA ou la recherche d'une régulation sociale

Chapitre 7
La communication de l'entreprise éthique comme facteur de régulation sociale

**LE CADRE CONCEPTUEL : CHAPITRES PRELIMINAIRES
SUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LA
RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES**

Le développement durable⁴ :

Le sommet de Johannesburg de 2002 marque un tournant pour la promotion du développement durable. Deux constats résument assez bien les fruits de cette grande messe internationale : l'un est négatif et l'autre positif.

Alors que les décennies précédentes avaient plutôt donné de l'espoir à ceux qui pensaient qu'un mouvement de fond allait survenir pour apporter une solution aux grands problèmes relatifs au développement économique, aux différentes crises environnementales et aux inégalités sociales, Johannesburg a, au contraire, révélé un désengagement étatique. En effet, que ce soit en terme de présence au sommet ou en terme de transposition des dispositions de l'agenda 21 arrêtées dix ans plus tôt lors du premier sommet de la terre de Rio, les observateurs présents en Afrique du Sud n'ont pu que constater combien les Etats n'avaient pas tenu leurs promesses passées de donner au développement durable une application concrète et nationale.

Malgré tout, la récupération de ce concept par les entreprises et les ONG, entités présentes en Afrique du Sud pour présenter leurs efforts respectifs, et même parfois conjoints en la matière, a redonné beaucoup d'espoir à ceux qui venaient de baisser les bras. Les chefs d'entreprise, que l'on considère souvent à tort comme les plus imperméables à cette demande de changements, sont aujourd'hui des acteurs fortement impliqués en matière de développement durable. A la tribune de cette classe, le Président français a porté haut les ambitions de la France lors de ce sommet mondial.

En effet, le Président Jacques Chirac, en 2002, a clairement exprimé une urgence pour la planète et ses habitants : « Notre maison brûle et nous regardons ailleurs...prenons garde que le XXIème siècle ne deviennent pas, pour les générations futures, celui d'un crime contre l'humanité, contre la vie⁵ ». Ce genre de formule a donné le ton de l'engagement de la France en matière de développement durable. Dès son retour d'Afrique du Sud, le gouvernement français a déployé toute une stratégie au sommet de laquelle vient trôner la nouvelle Charte de l'environnement. Avec ce texte, ce sont les grands principes du développement durable qui viennent se placer à côté de la Constitution de 1958, de la déclaration des droits de l'homme et du préambule de la constitution de 1946 pour former les textes de références du droit positif français. Les premiers effets à attendre relèvent du contrôle de constitutionnalité des lois qui vont venir grandir le paysage réglementaire national. Les lois sont en effet soumises au contrôle du Conseil qui veille à ce que leur contenu ne soit pas en anticonstitutionnel c'est-à-dire contraire aux textes qui forment le bloc de constitutionnalité. Dorénavant, si la nouvelle loi ne répond pas aux principes de la Charte adossée à la Constitution, le texte risquera alors d'être censuré au nom du développement durable. Ce fort potentiel d'évolution de notre environnement légal, en France, ne cache pas une urgence toujours aussi immédiate et internationale.

⁴ Certains développements de ce chapitre s'inspirent directement de l'ouvrage suivant : Wolff D. et Mauléon F. (2005), Management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Editions Hermes, juin.

⁵ Déclaration du Président Jacques Chirac le 2 septembre 2002 lors du Sommet mondial du développement durable de Johannesburg.

Un état d'urgence :

Le monde commence à comprendre et jamais, sous doute, l'expression de « village planétaire » n'a autant de signification que suite à une catastrophe naturelle, comme celle de fin décembre 2004 en Asie, ou à une catastrophe technologique comme celle d'octobre 2001 à Toulouse lors de l'accident dramatique de l'usine AZF. L'idée d'une « Mondialisation » de la solidarité se dessine peu à peu dans la conscience collective les jours qui suivent ces catastrophes civiles.

Pourtant, si les catastrophes sociales et les scandales d'entreprise font moins recette que leurs homologues humanitaires, elles révèlent pour autant la même urgence.

Comment ne pas être agacé d'apprendre, que suite à la crise financière du nouveau siècle, dont l'affaire Enron – Andersen est une illustration, que les études et enquêtes, réalisées à cette époque, ont révélé, par exemple, qu'un tiers des sociétés américaines avaient manipulé leur compte ? Car même si cette révélation n'a pas comme victime directe des paysages ravagés et des corps martyrisés, elle a le don de nous faire réfléchir sur l'honnêteté des entreprises. Celles-ci sont, quand même aujourd'hui, les employeurs d'un grand nombre de salariés, les garantes des revenus et rémunérations de tous les nouveaux actionnaires en charge de se constituer leur retraite pour demain. Comment savoir, en effet, si l'entreprise dans laquelle je compte investir, par le biais de mon placement boursier, tiendra les promesses de bénéfices annoncées parce qu'elle communique sur des résultats financiers intéressants et des intentions stratégiques séduisantes ? Comment savoir, pour un jeune diplômé, si la firme dans laquelle j'ai choisi de travailler aujourd'hui ne sera pas à l'origine de mon licenciement demain ?

De la même manière, qui n'a pas été bouleversé par les images terribles des victimes de Bhopal qui, au lendemain du vingtième anniversaire des fautes révélées, continuent de souffrir suite à l'irresponsabilité des dirigeants de l'usine Union Carbide ? Car deux années plus tard, cette catastrophe a failli se reproduire en Suisse, à Bale, à la grande surprise des candides qui pensaient que les pays de l'union européenne étaient à l'abri de déconvenues technologiques de telle ampleur.

Les scandales, marées noires et catastrophes technologiques dont l'entreprise abrite les fautifs et les dommages, ne manquent pas d'assurer l'actualité du débat sur la responsabilité de ces firmes et leur intérêt à s'engager en faveur d'un développement durable.

Un concept pour de nombreuses interrogations :

Le développement durable est une idée assez ancienne exprimée dans le vœu pieu d'un développement économique qui pourrait se faire de manière équilibré. D'application aussi bien macro que microéconomique, ce concept trouve ses applications récentes les plus concrètes dans les entreprises. En effet, ce terrain d'étude a révélé à la fois les faiblesses d'une théorie qui, parce qu'élastique, accueille tous les problèmes du monde contemporain aussi bien écologiques, économiques, sociaux...mais aussi les questions liées à la mondialisation, aux développements actuelles des relations internationales, aux problèmes de démocratie...A trop vouloir enrichir le développement durable, ses défenseurs l'appauvrissent. Pourtant, ce concept est porteur de nombreuses interrogations.

Des interrogations sociales et environnementales

L'avènement de la société de consommation et la prise de conscience des enjeux écologiques depuis le milieu des années 60 ont contribué à faire naître de nombreuses interrogations.

Les pays du Sud sont aujourd'hui fortement exposés à de grands malheurs et à de grandes disparités. La pauvreté, la malnutrition, le sous équipement...sont autant de difficultés qui viennent grever la capacité de développement de ces populations. La forte poussée démographique et la pauvreté galopante contribuent à accroître de manière inquiétante les problèmes de malnutrition ou de sous équipement. Cette crise actuelle a déjà inspiré les intellectuels du passé.

Des interrogations sociales

Ainsi, Malthus (1798) décrivait déjà au 18^{ème} siècle, dans son *essai sur le principe de population*, le principe selon lequel une population a spontanément tendance à croître selon une progression géométrique. Ce postulat ne serait pas alarmant s'il n'était pas corrélé à un second qui précise que la progression de la production agricole s'effectue, en parallèle, selon une progression arithmétique. Cette tendance inversée entraînerait alors une paupérisation croissante de la population et des phases de famines contraignant, en théorie, la population à ajuster sa croissance au rythme de progression des ressources agricoles (Chassandre, 2002). Cette pensée stigmatisant la peur de la famine est une des racines de la dimension sociale du développement durable.

Cette réflexion a traversé les siècles et sa projection sociale est toujours à l'origine d'études prestigieuses reprises par les institutions internationales. Ainsi, par exemple, les travaux sur « les capacités » d'Amartya Sen (1982) visent à distinguer croissance économique et développement « social ». Il considère ainsi que le bien être des individus ne se mesure pas en terme de biens ou de revenus disponibles mais en terme de « capacités » (*capabilities*). Dès lors, la durabilité d'un développement pourrait être appréciée en mesurant l'accessibilité ou l'équité vis-à-vis de ces « capacités » plutôt que la simple variation du produit intérieur brut (Dubois et Mahieu, 2002). Les travaux de Sen ont permis au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) d'élaborer de nouveaux indicateurs sociaux de développement (Gadrey et Jany-Catrice, 2005 ; Perret, 2005). Leur impact en terme macroéconomique est très important et s'inscrit dans cette vision nord-sud du développement durable.

Des interrogations environnementales

Des craintes de même nature que celles qui ont fondées la vision pessimiste de Malthus touchent les éléments de la sphère environnementale. Les ressources naturelles ne sont, en effet, pas inépuisables. La biodiversité est aujourd'hui sérieusement menacée. L'exploitation intensive des ressources fossiles – charbon, pétrole, gaz – ou simplement de l'eau potable est alarmante sur le long terme. Les domaines d'inquiétude se multiplient sans pour autant révéler un consensus global des Etats. La communauté internationale semble impuissante à faire appliquer les textes adoptés dans le cadre de ses grandes conférences internationales et les experts tardent à tomber d'accord sur les moyens à mettre en œuvre.

Ainsi par exemple, la 8^{ème} Conférence internationale sur la diversité biologique, qui s'est déroulée du 20 au 31 mars 2006 au Brésil, a donné lieu à des déclarations plutôt pessimistes :

selon Ahmed Djoghlaïf le secrétaire exécutif de cette convention, « *la biodiversité (...) est aujourd'hui sérieusement menacée, mettant en péril la vie sur terre. Le capital écologique de la terre est fragilisé, affaiblissant ainsi l'avenir des générations futures. Ce qui était considéré comme acquis à jamais ne l'est plus. En effet, jamais depuis l'apparition de l'homme sur terre, les activités humaines n'ont porté atteinte à l'intégrité de la nature et à ses fonctions naturelles d'une façon aussi dramatique que durant les 50 dernières années* ». Les menaces qui pèsent sur les écosystèmes et sur l'extinction des espèces sont aujourd'hui bien connues. Elles ne se limitent pas aux arcanes de la communauté scientifique. Pour autant, peu d'initiatives concrètes ont été prises par les Etats et ceux-ci ont fait porter leurs efforts en priorité sur le problème économique de la conciliation de la croissance et du développement. Cette question est pourtant au cœur des questionnements relatifs au développement durable. En effet, la question environnementale est centrale car selon la qualité et la quantité des biens ou services environnementaux que nous léguons aux générations futures, celles-ci auront ou non un niveau de vie aussi bon que le notre (Vernière, 1999).

Certains chercheurs ont alors tenté de traiter ces questions environnementales sous des éclairages plus multidimensionnels et moins monolithiques en les rattachant aux sphères sociale et économique (De Jouvenel, 1970 ; Passet, 1979). Ces pistes de réflexions se sont alors mêlées aux interrogations relatives à la croissance.

Une interrogation économique complémentaire : la conciliation de la croissance et du développement

La période des « 30 glorieuses » a fait naître l'utopie d'une croissance infinie (Aubertin et Vivion, 2006). Cette période d'après guerre a mis en évidence une ère de bouleversement économique et social sans précédent dans la période capitaliste : rythmes de croissance inégalés, chômage faible, forte dynamique démographique, mise en place d'un Etat providence... Elle a aussi favorisé l'apparition de questionnements qui ne sont pas sans rappeler ceux d'Adam Smith qui s'interrogeait déjà en 1776 sur les *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des Nations*. Les trente glorieuses ont donné le jour à un florilège d'interrogations économiques sur la notion de croissance.

La notion de « croissance » peut se définir de manière simplifiée comme l'augmentation durable de la production de biens et de services sur le long terme. Ce concept est bien au cœur de notre étude car il est ici question d'amélioration du niveau de vie et de transformation des structures économiques et sociales. Si le modèle des étapes de la croissance a été précisé par des auteurs comme Rostow (1960) – voir tableau page suivante – le débat théorique sur la question va opposer pendant des années les économistes keynésiens et les néoclassiques.

Les différentes étapes de la croissance	Les caractéristiques des étapes de la croissance
Société traditionnelle	Société agricole, stationnaire, où la terre constitue l'unique source de richesses. Les perspectives de changement sont inexistantes. La structure sociale est très hiérarchisée.
Phase des conditions préalables au décollage	Les notions de changement et de progrès se diffusent largement. L'épargne et l'investissement augmentent.
Décollage	Phase de courte durée au cours laquelle les branches motrices émergent. La croissance devient régulière et crée un processus cumulatif, auto entretenu.
Passage à la maturité	Diffusion et décollage de l'économie dans son ensemble. De nouvelles industries se substituent aux anciennes. Les productions se diversifient.
Ere de la consommation de masse	Les besoins essentiels sont satisfaits. Politique sociale de bien être ou de puissance économique.

Tableau des Etapes de la croissance selon Rostow (1960)

Si John Maynard Keynes n'utilise pas encore directement l'expression de « générations futures », l'économiste s'interroge déjà, dans certains de ses écrits, sur l'avenir de la société capitaliste et de ses populations dans un ouvrage dont le titre ne jurerai pas à coté des meilleurs ouvrages actuels sur le développement durable : *Perspectives économiques pour nos petits-enfants*. L'idée de Keynes est que la crise économique des années trente puise ses racines dans le concept même du capitalisme et dans l'absence de logique à long terme des entrepreneurs. Sans un changement d'horizon temporel, les économies des Etats sont exposées à un chômage chronique. Cette instabilité chronique oblige alors l'Etat à intervenir pour soutenir et relancer la croissance. Ces idées seront reprises par les économistes en charge des premiers modèles de croissance dans les années quarante.

A cette prise de position plutôt pessimiste, les néoclassiques vont opposer une approche plus optimiste. Des auteurs, comme Solow (1956), vont aussi dessiner des modèles économiques susceptibles de répondre à cette même question capitale : pourquoi certains pays sont-ils si riches tandis que les autres sont appauvris ? Plutôt que de relever, comme les keynésiens, les problèmes de plein emploi des ressources, ils se penchent sur le problème d'une économie en équilibre. L'équation de la croissance devient assez simple pour Solow. Elle repose sur les deux facteurs de production qui sont le travail et le capital. Il suffit, dès lors, de travailler à ce que les deux variables progressent au même rythme pour que la croissance soit équilibrée sur le long terme.

Ce débat académique sur la notion de croissance va trouver son plein essor après la deuxième guerre mondiale. Les économistes vont être préoccupés par deux phénomènes liés à la notion de croissance.

Le premier est géopolitique. L'accession à l'indépendance d'un grand nombre de pays ou d'anciennes colonies met en évidence des besoins en termes de développement économique très importants. Des régions « sous-développées » deviennent la cible de tensions diplomatiques au début de la guerre froide. Pour éviter le ralliement d'un de ces pays au bloc de l'Est, il est important de les aider à mettre en œuvre une politique de développement synonyme de stabilité politique comme de croissance. Le plan Marshall illustre parfaitement cette réflexion.

Le second est le fruit d'une controverse : En effet, le processus de croissance est au cœur d'un double phénomène contradictoire. Le produit des phénomènes de croissance démographique et d'amélioration des niveaux de vie se traduit par d'importants prélèvements de ressources et d'émission de déchets. Dès lors, la question n'est plus « croissance ou pas croissance » mais « quel contenu pour la croissance » (Delalande, 1997).

Ces questionnements ont débouché sur une tentative de conciliation entre les notions de croissance et de développement. Ils vont nourrir l'apparition du concept de développement durable. Ce dernier est aussi présenté parfois comme une doctrine morale qui met en lumière l'évolution du capitalisme.

Une interrogation sur l'évolution du capitalisme : le capitalisme est-il éthique ?

Cette question empiète sur le domaine de l'économie politique. Cette matière est, en effet, une branche de la science économique qui décrit et analyse l'activité économique par rapport aux données politiques, en essayant d'expliquer le fonctionnement et de trouver les lois qui doivent permettre une amélioration des conditions de vie des êtres humains. Or, la quasi-totalité de ces derniers vit aujourd'hui dans un « monde capitaliste » qui a fait l'objet, depuis sa création, de vives critiques. Il n'est guère utile de rappeler que le mot capitalisme, inventé par Karl Marx au milieu du XIX siècle, a été créé par son auteur avec une connotation péjorative. C'est plus d'un siècle plus tard seulement que le mot sera revendiqué positivement, notamment par Ayn Rand (1987).

Ce système de société est parfois décrit comme harmonieux, naturel et éternel, dans lequel le chômage, la pauvreté, la précarité, la violence, la famine et la guerre n'existent qu'à cause des limites imposées par le libre marché. Mais il est aussi souvent cité comme porteur de contradictions et de risques susceptibles d'entraîner une surexploitation des ressources. Cette vision diamétralement opposée d'un même système renvoie ainsi aux principales questions du développement durable (Aubertin et Vivion, 2006).

Les pères de l'économie politique ont construit un système ordonné reposant sur l'accumulation du capital. Puisque la finalité de toute vie en société est l'amélioration des conditions de vie, celle-ci ne peut passer que par cette accumulation. La répartition des richesses et l'harmonisation des intérêts, qui découlent de cette accumulation, reposent ensuite sur une régulation marchande. En effet, les échanges de produits dans le cadre de marchés concurrentiels entre les Etats permettent cette régulation. Ricardo enseigne, ainsi par exemple, à travers son système des « avantages comparatifs », que les Etats trouvent un avantage dans le commerce international en se spécialisant dans les produits et secteurs dans lesquels ils seront plus efficaces. Pourtant, cette théorie comporte, on le sait aujourd'hui, aussi des limites.

Les interrogations sociales et environnementales mises en évidence précédemment sont au cœur de ces limites. Le système de l'accumulation du capital est en effet dépendant des contraintes « naturelles ». On retrouve ici les éléments de la théorie de Malthus : l'augmentation de la taille de la population mondiale est une limite de taille à cette théorie de l'accumulation capitaliste.

Alors que certains économistes comme Stuart Mill misent à cette époque sur un « Etat stationnaire » positif, d'autres comme Marx ou Engels vont décrire les faiblesses du système capitaliste reposant sur l'accumulation du capital. Le capitalisme porterait en lui ses propres contradictions. Cette quête de l'accumulation du capital doublée d'une concurrence active serait source de misère et de pauvreté pour les populations. Marx considère que le système capitaliste ne peut pas aboutir un développement durablement favorable à l'amélioration des conditions de vie. Ce système est plutôt un progrès dans « l'art d'exploiter les travailleurs » (Marx, 1867). L'auteur traite d'ores et déjà des thèmes chers au concept de développement durable lorsqu'il oppose la concentration progressive des moyens de production et la raréfaction des richesses naturelles sur le long terme :

« Du point de vue d'une organisation économique supérieure de la société, le droit de propriété de certains individus sur des parties du globe paraîtra tout aussi absurde que le droit de propriété sur son prochain. Une société entière, une nation et même toutes les sociétés contemporaines réunies ne sont pas propriétaires de la terre. Elles n'en sont que les possesseurs, elles n'en ont que la jouissance et doivent la léguer *aux générations futures...* »⁶

Les auteurs de ce courant de pensée vont ainsi réfléchir à des moyens susceptibles de limiter ces contraintes naturelles. Pour les marxistes, cela passe par l'érection d'institutions collectives. Bien des années plus tard, on retrouve l'essence même de ces questions relatives aux « contraintes naturelles » à l'occasion des débats sur la marchandisation du carbone ou encore l'épuisement des énergies fossiles. Ainsi, le développement durable pourrait représenter un renouveau du capitalisme dont les acteurs prendraient conscience que sa survie serait subordonnée à des comportements vertueux (Elkington, 1997). Ces réflexions ont nourri une lente construction dans le temps du concept.

L'évolution historique du concept de développement durable

On peut tomber facilement d'accord sur la paternité de l'expression désignant le concept. Celle-ci est à mettre au crédit de la Commission des Nations Unies sur le Développement et l'Environnement (CMED), dite « Brundtland » qui a généralisé du terme « développement durable » depuis le dépôt de son rapport en 1987. Mais le concept a évolué au fil du temps. Il s'est affiné au cours des cinquante dernières années et plus particulièrement depuis cette date qui est à l'origine de sa définition politique. Il convient donc de rappeler brièvement les grandes étapes de sa construction.

Le Ministère Français de l'Environnement et du Développement Durable, à l'occasion du Sommet Mondial pour le Développement Durable de 2002, a retracé son historique et présenté les différentes étapes de sa naissance et sa représentation actuelle :

⁶ Marx, K., Le capital, Livre III, t.3, Editions sociales, Paris, 1974, p.159.

- **Premier Rapport sur l'Etat de l'Environnement dans le Monde (1951) :**

L'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) publie le rapport précurseur dans sa recherche de réconciliation entre économie et écologie.

- **Rapport du Club de Rome (1970) :**

Les années 60 ayant été marquées par le triste constat que la logique de développement économique génère des atteintes à l'environnement (déchets, fumées d'usine, pollutions des cours d'eau, etc.) dramatiques pour la planète, le Club de Rome dénonça en 1970 (*Halte à la croissance*) le danger que représente une croissance économique et démographique exponentielle du point de vue de l'épuisement des ressources (énergie, eau, sols), de la pollution et de la surexploitation des systèmes naturels. Ce rapport présente le développement économique et la protection de l'environnement comme antinomiques et appelle à un changement radical de mode de développement.

- **Conférence des Nations Unies sur l'Environnement humain de Stockholm (1972) :**

Cette réunion, animée par Maurice Strong, est l'occasion d'un réexamen des liens entre environnement et développement. Son organisateur introduit l'idée d'un modèle de développement économique compatible avec l'équité sociale et la prudence écologique. Ce nouveau concept serait basé sur la satisfaction des besoins plutôt que sur une augmentation incontrôlée de l'offre. Ce constat est à l'origine du concept « d'écodéveloppement ». C'est ce concept qui va être repris par le français Ignacy Sachs, qui y voit le moyen de réconcilier le développement humain et l'environnement qui sont pour lui indissociables l'une de l'autre.

La Conférence de Stockholm sur l'environnement humain s'ouvre donc modestement aux questions de développement : elle aboutit à la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), complément du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Si la notion d'écodéveloppement est rapidement écartée du vocabulaire international, l'idée d'un développement qui ne soit pas uniquement guidé par des considérations économiques mais également par des exigences sociales et écologiques va poursuivre son chemin, notamment grâce à l'action des associations de protection de l'environnement. Les mesures vont être très peu suivies d'effet à la fois pour des raisons de « tempo » - l'époque n'était probablement pas encore prête pour ce type de débat (Aggeri, 2001) - et surtout en raison de l'absence de sensibilité aux questions environnementales.

- Il faudra alors attendre les années 1980 permettent au public de découvrir l'existence de pollutions dépassant les frontières, et de dérèglements globaux, tels que le " trou " dans la couche d'ozone, les pluies acides, la désertification, l'effet de serre, la déforestation. L'exigence d'une solidarité planétaire en matière d'environnement est en route.

- **Rapport Notre Avenir à tous de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (1987) :**

La Commission dite Brundtland, du nom de Mme Gro Harlem Brundtland qui l'a présidée, consacre le terme de « *Sustainable Development* » - développement soutenable au sens littéral -, proposé par l'UICN en 1980 dans son rapport sur la Stratégie Mondiale de la Conservation.

- **Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement de Rio de Janeiro (1992) :**

Cette conférence des Nations Unies, aussi désigné comme le premier sommet de la planète Terre, est l'occasion de la consécration du concept de développement durable par 182 Etats.

Les Principes issus de Rio :

Précaution en matière d'environnement

- **Intégration de la protection de l'environnement comme partie intégrante du processus de développement** (p 4) Il convient de développer les études d'impact (p 17) et toutes mesures qui, sans constituer de barrières injustifiées au commerce (p 12) développent la responsabilité de ceux qui causent des dommages (p 13) tout en évitant le transfert d'activités polluantes (p 14) ;

- **Responsabilité et solidarité internationale** : la protection de l'environnement et la lutte contre la pauvreté concernent tous les pays (p 6) selon des responsabilités communes mais différenciées (p 7) . La coopération entre les Etats devra être basée sur la bonne foi (p 27) sans nuire aux autres Etats (p 2), qu'il convient d'avertir de toute catastrophe (p 18) ou activités dangereuses pouvant les affecter (p 19), sans remettre en cause le droit souverain de chaque Nation à exploiter ses ressources ;

- **Pollueur-Payeur** permettant d'internaliser les coûts environnementaux (p 16).

- **Participation pour une nouvelle gouvernance** : l'implication des citoyens dans les décisions est indispensable (p 10) dans le cadre de mesures législatives efficaces (p 11) . Les groupes majeurs ont un rôle particulier à jouer: les femmes (p 20), les jeunes (p 21), les communautés locales et autochtones (p 22).

- La déclaration de Rio s'attache enfin à **anticiper sur les risques liés aux conflits** : la paix, le développement et la protection de l'environnement sont interdépendants et indissociables (p 25), les règles d'environnement doivent être respectées en temps de guerre (p 24) et pour les populations occupées ou opprimées (p 23). Les différends d'environnement doivent être résolus pacifiquement (p 26).

- **Conférence mondiale sur les droits de l'homme de Vienne (1993) :**

Les membres de cette conférence insistent sur le droit des populations à un environnement sain et le droit au développement, deux exigences sujettes à controverse et auxquelles certains Etats Membres s'étaient opposés jusqu'au Sommet de Rio.

- **Conférence Internationale sur la Population et le Développement du Caire (CIPD, 1994) :**

Ce rendez-vous a permis d'affirmer que le développement doit se baser sur les besoins des individus et ne doit plus être lié exclusivement à l'atteinte d'objectifs démographiques. Les *objectifs* suivants sont fixés: l'accès universel à la planification familiale d'ici 2015, l'intégration des problèmes de développement dans les politiques visant un développement durable, le renforcement de l'autonomie des femmes, la prise en compte des facteurs sociodémographiques dans les politiques environnementales.

- **Sommet mondial sur le développement social de Copenhague (1995) :**

Les membres se réfèrent à la notion de développement durable en approfondissant le volet social : « la notion de développement social renvoie à une approche intégrant l'économique et le social et à une volonté de valorisation des ressources économiques, sociales, culturelles d'une société, notamment celles des groupes les plus vulnérables ». Les 128 chefs d'Etats et de gouvernements ont adopté la **Déclaration sur le Développement Social**. Celle-ci vise à faire face aux trois fléaux se développant dans tous les pays du monde : la pauvreté, le chômage et la désintégration sociale.

- **Quatrième Conférence mondiale sur les femmes de Beijing (1995) :**

Les membres présents s'engagent pour la promotion de la femme. L'interdépendance entre la promotion de la femme et les progrès de la société y sont réaffirmés. La participation des femmes est une condition essentielle à l'élimination de la pauvreté, d'une croissance économique soutenue, du développement social, de la protection de l'environnement et de la justice sociale.

- **Deuxième Conférence sur les établissements humains à Istanbul (Habitat II, ou Sommet des Villes, 1996) :**

Ce rendez vous constitue un tournant dans les efforts internationaux en faveur de la durabilité sociale et environnementale des villes. Il y est reconnu que des politiques, des stratégies et des actions plus intégrées et participatives sont nécessaires pour rendre les villes et les communautés du monde entier plus sûres, plus saines et plus justes.

Par la Déclaration d'Istanbul, le droit au logement est reconnu comme partie intégrante des droits de l'homme, ainsi que l'absolue nécessité d'un accès de tous aux systèmes nécessaires à une vie saine (eau potable, assainissement, évacuation des déchets, éducation, transports et autres infrastructures urbaines).

- **Sommet Mondial de l'alimentation de Rome (1996) :**

Le sommet réaffirme le droit de chaque être humain à une nourriture adéquate et à être à l'abri de la faim. Les Etats s'y engagent à éradiquer la faim dans le monde et à échéance de 2015.

- **Protocole de Kyoto (1997)**

L'adoption de ce protocole (Quoniam et al., 2003) s'est réalisée à l'occasion de la troisième conférence des parties à la convention sur le climat (COP3). Ce document, qui est entré en vigueur le 16 Février 2005, fait foi d'un engagement, de la part des pays signataires, de réduire, entre 2008 et 2012, leur émissions de gaz à effet de serre de 5,2 % de moyenne par rapport au niveau de 1990.

- **Sommet du Millénaire de New York (2000) :**

Ce sommet fait le point sur l'avancement des travaux engagés à Copenhague et adopte la Déclaration du Millénaire, dans laquelle sont réaffirmés les *objectifs internationaux pour le développement (OID)* issus des principales conférences des années 1990.

- **Conférence sur le financement du développement de Monterrey (2002) :**

Cette rencontre a permis d'aboutir à un consensus sur la question du financement du développement à l'échelon intergouvernemental qu'il conviendra de mettre en perspective avec les finalités d'un développement durable.

- **Sommet des Nations Unies sur le Développement Durable de Johannesburg (2002) :**

Le Sommet de la Terre 2002 a permis l'adoption d'un " Plan d'action " qui liste en 152 points les engagements pris par la communauté internationale principalement dans le but de réduire la pauvreté et protéger les ressources naturelles de la planète. Mais ce sommet doit son succès principalement au nombre de firmes présentes à l'occasion de cette rencontre relative au développement durable. Si les 800 entreprises présentes à Johannesburg ont pu présenter leurs initiatives sociales et environnementales, et ainsi contribué à donner naissance à un éveil corporatiste, un certain nombre de dirigeants politiques et de représentants d'ONG n'hésitaient pas à dénoncer le " gâchis " et " l'hypocrisie " qui ont caractérisé, selon eux, ces neuf jours de négociations internationales.

Sur le plan politique, le bilan a été en effet plus que mitigé. En effet, l'absence d'engagements datés et chiffrés a déclenché un vague de scepticisme parmi les ONG et les hommes politiques : Jeffrey Sachs estime que " *les pays riches ont recyclé les promesses qu'ils n'ont pas su respecter depuis 20 ans* ".

- **Rapport « Investir dans le développement » (2005)**

Il s'agit du « plan pratique pour réaliser les objectifs du millénaire pour le développement » dont l'origine est à mettre au crédit des Nations Unies qui ont demandé à 265 consultants internationaux, sous la direction de Jeffrey Sachs, de proposer les dix « recommandations clés » afin d'atteindre les objectifs de développement du millénaire.

La multiplicité de ces rencontres « reflète la vitalité du concept et indique la nécessité d'en préciser les paramètres d'application. » (Villeneuve 1998).

Pourtant, il n'existe pas aujourd'hui de véritable consensus sur les contours de cette notion de développement durable. Cette absence de cohésion s'explique, d'une part, du fait que le concept introduit un changement important dans les analyses économiques traditionnelles du 20^{ème} siècle. Les générations futures ne seront peut être pas plus riches que les générations actuelles et ce constat oblige à remettre en cause les théories actuelles de la croissance. Elle s'explique, d'autre part, en raison du grand nombre d'acteurs internationaux concernés par ce concept. Un consensus politique et international ne peut naître, face à un tel enjeu, que du fruit d'une lente évolution historique.

Cette absence de consensus nous incite à aborder les différentes définitions du développement durable.

Les définitions du Développement Durable :

Le concept de Développement durable est riche et particulièrement enclin à être récupéré sous couvert de modernité et de prospective environnementale ou économique. L'expression est devenue tellement populaire qu'elle tend même à remplacer, dans tous les pays du monde, toute référence à la croissance économique (Sachs 1997).

Lorsqu'il n'est pas ramené à sa seule facette environnementale, on le retrouve dans des champs qui sont assez éloignés de ses origines théoriques. Celles-ci sont à rechercher dans le milieu du XIX^e siècle. Une étude réalisée par Vaillancourt (1998) rappelle les contours de cette évolution et met en évidence les principales définitions et représentations conceptuelles de ce concept.

Une littérature assez fournie a donné lieu à de nombreuses définitions conceptuelles ou opérationnelles. Ainsi, on retrouve successivement, par exemple, les définitions suivantes :

Formulation du concept	Origine du concept	Expression du concept
Écodéveloppement (Environmentally sound development)	Maurice Strong et Ignacy Sachs	Désigne un type de développement intégré qui tient compte des contraintes écologiques et du long terme, un développement socio-économique écologiquement viable.
Développement autre ou société de conservation	Fondation Dag Hammarsköld, Kimon Valaskis, Edward Goldsmith et Société Royale du Canada	Désigne un type de développement confiant en soi, endogène, centré sur les besoins réels, en harmonie avec la nature et ouvert au changement institutionnel.
Développement	Crabbé (1997)	Désigne une doctrine de l'équité, dont le

durable comme « doctrine de l'équité »		but est de réunir en un tout l'économie, l'environnement et la société
Développement durable (axe conservation)	UICN, PNUE, FMN (WWF), FAO, UNESCO, Stratégie mondiale de la conservation (SMC)	Désigne la modification de la biosphère et l'emploi de ressources humaines, financières, vivantes et non vivantes, pour satisfaire aux besoins des hommes et améliorer la qualité de leur vie. Pour assurer la pérennité du développement, il faut tenir compte des facteurs sociaux et écologiques, ainsi que des facteurs économiques, de la base des ressources vivantes et non vivantes, et des avantages et désavantages à long terme et à court terme des autres solutions envisageables.
Développement durable - Sauver la planète	UICN, PNUE, FMN (WWF), <i>Sauver la planète: Stratégie pour l'Avenir de la Vie</i>	La stratégie définit le développement durable par le fait d'améliorer les conditions d'existence des communautés humaines tout en restant dans les limites de la capacité de charge des écosystèmes.
Développement durable - Déclaration de Rio	Déclaration adoptée par les représentants de 170 pays en 1992	Désigne un droit des êtres humains à une vie saine et productive en harmonie avec la nature, et que le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.

De la même manière, cette notion est souvent associée aux grandes conférences internationales portant sur l'environnement et le développement et surtout aux travaux de la « Commission Brundtland ». Cette Commission Mondiale de l'Environnement et du Développement (CMED), rebaptisée du nom de sa présidente, a œuvré pour produire un rapport - appelé aussi Rapport Brundtland - qui prendra le titre suivant : *Notre Avenir à tous*.

La définition la plus célèbre du concept est tirée de ce document : «le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs».

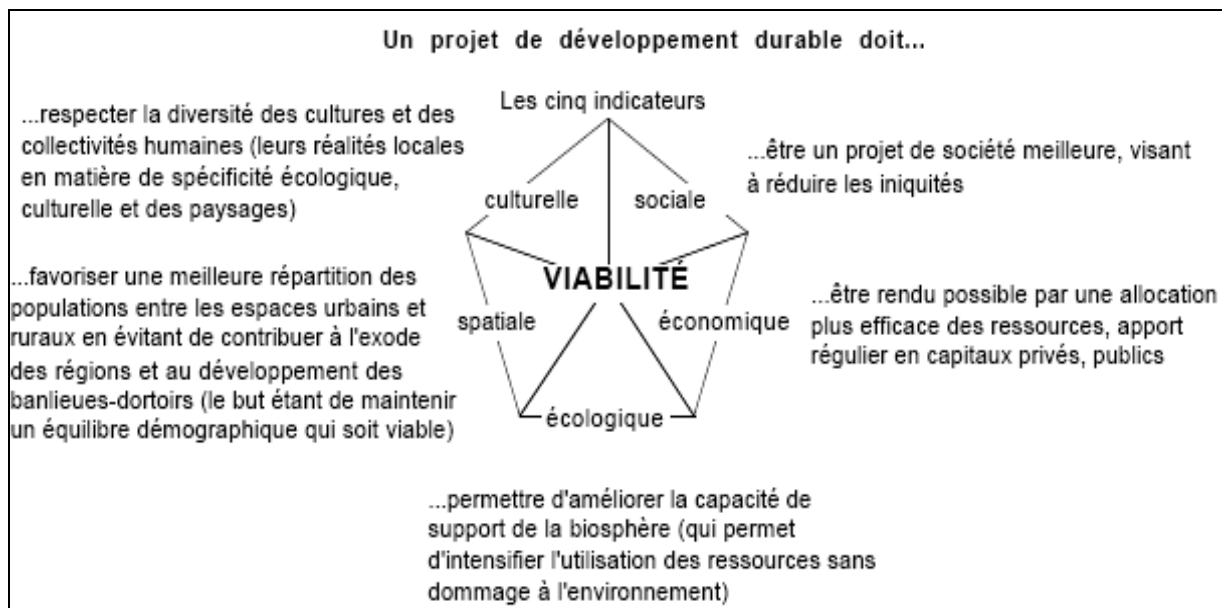
Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ; l'idée des « limitations » que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Un développement qui se fait au détriment de la qualité de l'environnement ne peut pas être viable à long terme. Un développement basé sur l'exploitation des ressources, pour être durable, devra respecter le taux de renouvellement des ressources, dans le cas d'une ressource renouvelable, ou devra prévoir un échéancier de remplacement de la ressource, dans le cas

d'une ressource non renouvelable. Le souci d'équité entre les générations doit également se manifester à l'intérieur d'une même génération.

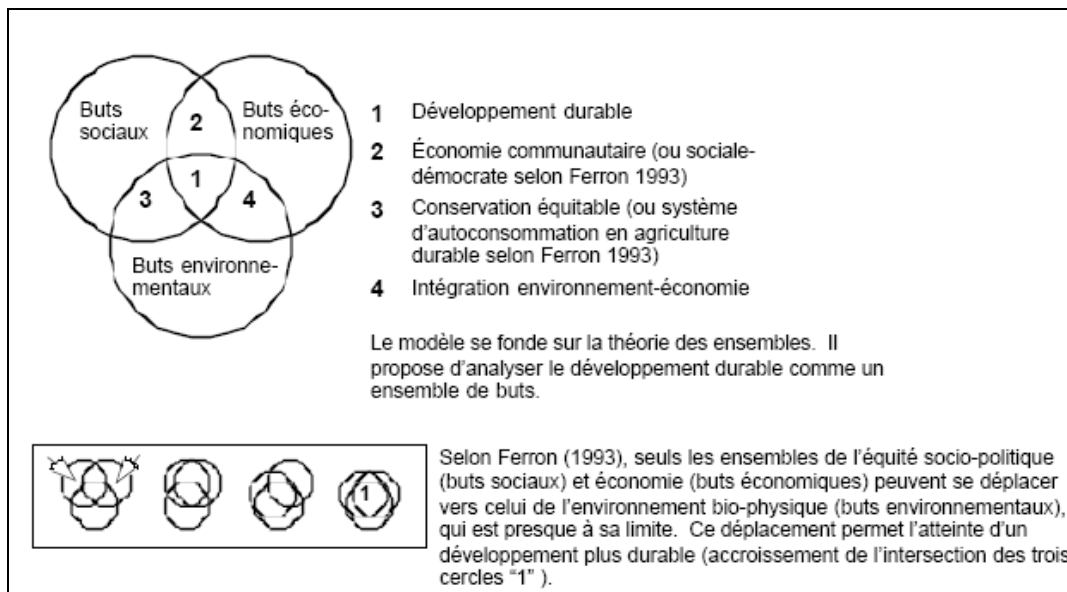
Le concept a ensuite poursuivi son chemin, mais ce n'est qu'en 1980, avec la publication de la stratégie mondiale de la conservation (SMC), que le terme « développement durable » a été employé au sens qu'on lui attribue aujourd'hui. C'est, en effet, entre la publication de la SMC et la déclaration de Rio, en passant par le rapport Brundtland *Notre Avenir à tous*, que le concept de développement durable a, d'une part, grandement évolué et, d'autre part, été le plus largement diffusé. Il a de la même manière fait l'objet de nombreuses tentatives de représentations. Les schémas ci-dessous en sont l'illustration et l'expression de quelques exemples :

Ainsi, Ignaci Sachs attribue-t-il au développement durable cinq dimensions (ou indicateurs de viabilité).



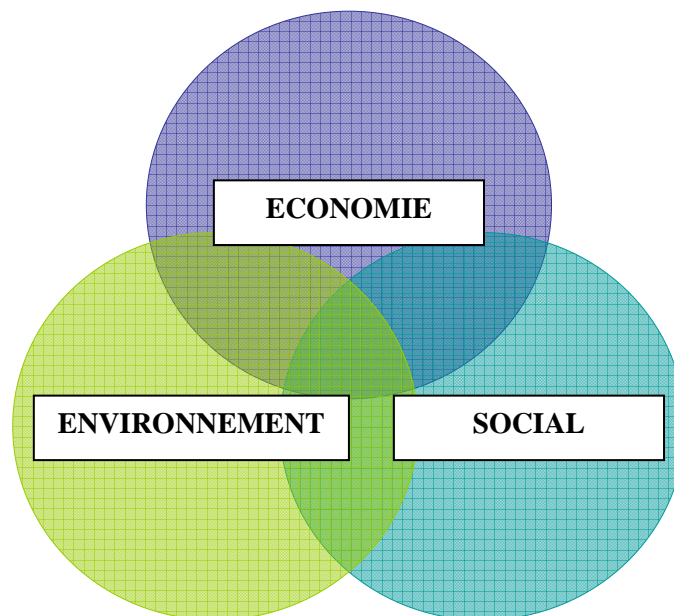
Source : Sachs, Ignacy. 1992. Transitions Strategies for the 21st Century. In *Nature and Resources*. Vol.28, n°3. p.4-17; Sachs, Ignacy, 1993. *L'Écodéveloppement*. Éditions Syros.

De la même manière, Sadler et Jacobs dessinent une « théorie des ensembles » qui permet l'analyse du développement durable en termes de buts plutôt que de dimensions.



Source : Sadler, Barry et Jacobs, Peter. 1990. Définir les rapports entre l'évaluation environnementale et le développement durable: la clé de l'avenir. In *Développement durable et évaluation environnementale: perspectives de planification d'un avenir commun*. Ottawa: Conseil canadien de recherche sur l'évaluation environnementale.

Dans toutes ces modélisations, le concept de développement durable tente donc de réconcilier l'économie, le social et l'environnement.



Grâce au rapport Brundtland, « le concept est devenu le cri de ralliement de tous ceux qui s'intéressent au développement économique, à la protection des droits de l'homme et à la préservation de l'environnement, c.-à-d. à l'harmonisation de l'économie et de l'écologie... C'est un peu comme si Brundtland et son équipe de commissaires avaient réussi à trouver une formule magique capable de réconcilier les militants de l'écologisme et les tiers-mondistes d'une part, avec les bureaucrates gouvernementaux et les entrepreneurs développementalistes de l'autre. » (Vaillancourt 1990: 21).

Cette définition politique est celle qui est la plus utilisée dans le cadre des campagnes de communication institutionnelle et dans les nombreuses déclinaisons des rapports d'entreprises. Et pour cause. Parce que cette définition est politique, elle concerne la vie de la cité (*polis*) et vise spécialement le plus grand nombre. Le développement durable renvoie autant à des notions actuelles de développement économiques, à l'opposition nord-sud par exemple, qu'à des notions environnementales issues des préoccupations des instances internationales depuis le début des années 60. Il s'agit donc d'un concept qui regroupe toutes les interrogations tant économiques, que politiques, sociales, écologiques... L'idée étant d'arriver à concilier le plus d'impératifs possibles au service du plus grand nombre, de la société, de la planète...

Conclusion et perspectives :

Il ressort de ces développements préliminaires relatifs au concept de développement durable, outre l'utilisation excessive du terme pour traiter tous les maux de l'économie, de l'écologie et du social, une impressionnante liste de définitions sectorielles du « développement durable » et de tentatives de conceptualisation. Cette inflation de termes nous oblige à faire un choix et à reposer l'interrogation première qui justifie notre étude :

À l'heure des bouleversements majeurs dans la société, l'économie et l'environnement, il y a lieu de questionner l'importance relative que joue le développement durable au sein du développement de nos sociétés et surtout, de se rendre compte du véritable rôle que pourraient jouer les entreprises – dans la suite de nos développements - en tant qu'acteurs économiques majeurs du 21^{ème} siècle.

Pourtant, la définition de Brundtland possède les inconvénients de ses avantages. Puisqu'elle est politique, elle est consensuelle et donc évite les rapports de force et les conflits d'opinions. Il est évident que nul ne peut s'opposer décemment à l'ambition de la communauté internationale et des entreprises multinationales de fournir un niveau de développement acceptable aux générations actuelles et de préserver les intérêts des générations futures. Mais les entreprises sont absentes de cette définition. Nous les retrouvons, en fait, associées plus directement à la notion de responsabilité sociale.

La responsabilité sociale des entreprises : l'évolution d'un nouvel enjeu pour l'entreprise

Il est souvent laborieux de distinguer ces deux concepts que sont le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, puisqu'ils sont souvent confondus et cités alternativement l'un pour l'autre. Ainsi, les entreprises communiquent aussi bien autour de la notion de RSE qu'en déclinant les préceptes du DD dans leur stratégie.

Le DD peut pourtant être distingué de la RSE, qui représente « l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités locales, associations...) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, investir dans le capital humain et respecter son environnement (écologie et territoire)⁷ ».

La notion de RSE est donc tout simplement l'application par les entreprises du concept de DD. Puisqu'elles participent directement au développement d'un territoire, fournissent du travail à leurs salariés mais aussi à leurs sous-traitants et fournisseurs et, qu'en outre, elles consomment des matières premières et sont émettrices de déchets, les entreprises sont donc un acteur majeur en matière de développement durable. Il s'agit de la transposition pratique des trois piliers (économique, social et environnemental) aux préoccupations de l'entreprise. Le champ d'investigation de cette notion est donc immense. Il semble pourtant plus circonscrit que celui du DD. En cela, la RSE semble être une partie du DD. Ceci explique pour une grande part l'emploi souvent indifférencié des deux formulations.

Si le DD parle au plus grand nombre, la RSE est la plus à même de concerner directement l'entreprise. La distinction offre d'autres avantages et la compréhension du domaine respectif de ces notions est porteuse de clarté.

Tout d'abord, il faut savoir qu'en dehors de la France, on ne parle pas de « DD appliqué » à l'entreprise mais bien plutôt de CSR : « Corporate Social Responsibility ». Cette appellation est proche de la notion de RSE car elle signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa performance économique et financière, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.

Ensuite, on peut penser que la RSE permet aussi une approche plus opérationnelle du concept. La démarche est plus celle de l'entreprise donc plus proche de la sensibilité des salariés, employeurs, cadres ou dirigeants. Lorsque Gro Harlem Brundtland, l'ancienne première ministre de la Norvège, a esquissé sa définition, devant les Nations unies, le concept restait encore bien flou : « Répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins ».

Il s'agit d'une définition sémantique, une projection de ce que devrait être le mode de développement soutenable (*sustainable development*) idéal. Mais nous avons déjà fait remarquer combien, depuis la commission Brundtland de 1987, suite à la conférence de Rio

⁷ Source: Livre vert de la Commission des Communautés européennes – 18 juillet 2001.

sur l'environnement et le développement en 1992 et depuis le Sommet mondial sur le DD de Johannesburg en 2002, le contenu du concept s'est considérablement densifié.

C'est, entre autres, l'intégration de la RSE dans leur stratégie qui a permis aux entreprises de se présenter comme les nouveaux promoteurs du DD à Johannesburg. Les 21 et 22 octobre 2002, la première conférence internationale sur le thème après Johannesburg portait, d'ailleurs, sur la relation entre entreprise et développement durable et arborait fièrement le titre de « *Business, the global sustainability agent* ».

Le champ conceptuel d'origine de la RSE tourné vers la performance

Le concept de RSE est le point de mire, à l'heure actuelle, de nombreuses publications académiques et managériales francophones (Capron et Quairel-Lanoizelée 2004; Déjean et Gond 2004; Igalens 2004; Aggeri, Pezet et al. 2005) Allouche, (2005) et européennes ((European Commission 2001; Jonker, Wagner et al. 2004).

Mais, on doit à trois auteurs, Allouche, Huault et Schmidt (2004), d'avoir brillamment retracé récemment le champ conceptuel de la RSE dans un article dont le souci principal était de souligner et d'illustrer les imprécisions dont souffre la définition de la RSE.

Le concept de Responsabilité Sociale (RSE) – en premier lieu, lié au développement d'activités philanthropiques – apparaît dans les discours des dirigeants à partir de la fin du XIXème et au début du XXème aux Etats-Unis (Heald, 1970). Mais c'est surtout à partir du milieu du siècle dernier que les premiers écrits donnent du corps à la notion.

Bowen a le mérite d'avoir le premier tenté de formaliser le concept de RSE en 1953. Ce dernier a travaillé à décrire la convergence d'intérêts qui devaient, en fin de compte, exister entre l'entreprise et la société civile. Une firme est soumise à la double pression classique de ses actionnaires et de la loi. Mais au-delà, de ses objectifs économiques et inhérents à toute vie en société, elle est en charge d'une responsabilité sociale qui serait la conséquence de l'intégration des valeurs recherchées par la société civile elle-même.

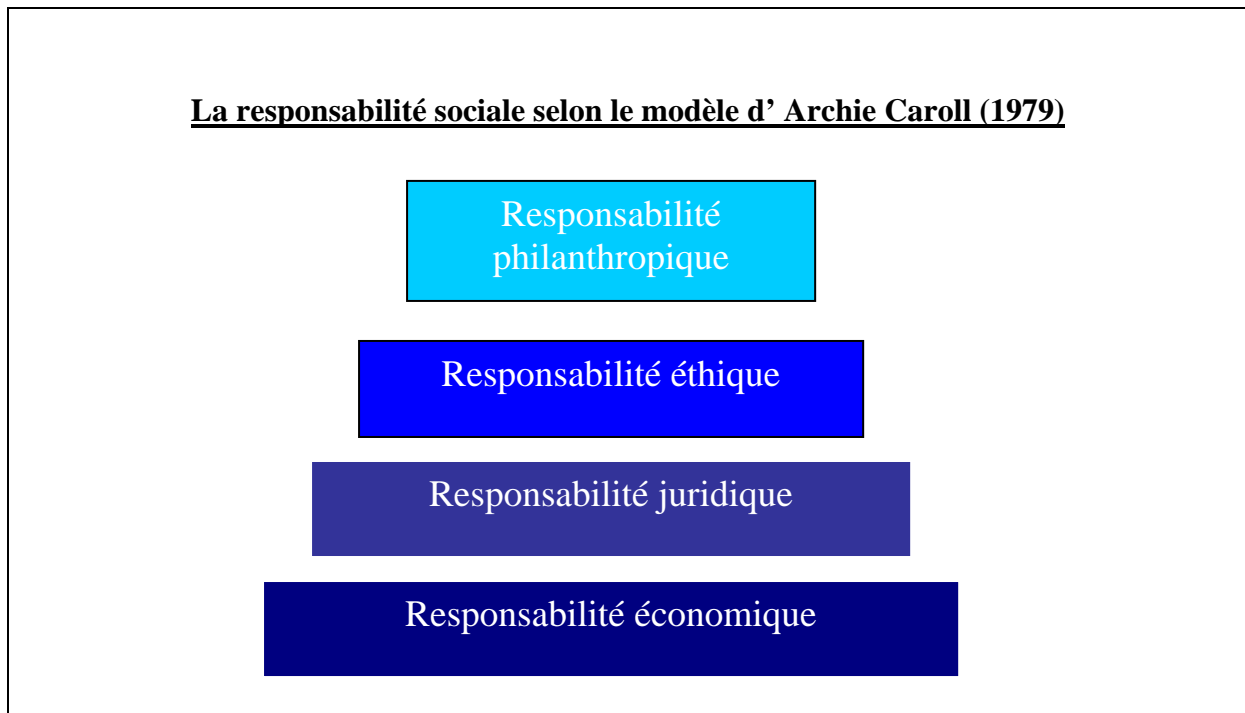
Cette responsabilité serait aussi le pendant d'une forme de contrat implicite entre la société civile et les propriétaires d'entreprise. Celle-ci est source de richesses. Il est légitime que ces richesses reviennent au propriétaire de la firme. Mais ce droit de propriété n'est pas absolu car il n'est admis par la société civile que dès lors qu'il profite aussi au bien-être de la société dans son ensemble. C'est donc en sa qualité d'économiste que Bowen développe sa théorie de la responsabilité sociale selon une perspective de contrôle social de la propriété privée qui s'inscrit dans la suite des travaux antérieurs de Clark (1916).

Les travaux ultérieurs de McGuire (1963) et de Davis(1973) sont conformes à la position adoptée par Bowen et l'entreprise doit assumer une responsabilité qui n'est pas seulement légale.

Poursuivant sur le même thème, Caroll a ensuite mis en évidence en 1979 trois composantes, souvent citées, pour la RSE :

- 1- Le niveau de la responsabilité sociale
- 2- L'engagement pour des solutions sociales
- 3- Les valeurs qui animent le sens de la responsabilité sociale

Cette théorie est formalisée dans un modèle largement adopté dans la littérature sous la forme d'une pyramide qui catégorise les différents niveaux de responsabilité des entreprises selon une logique de complémentarité et non de dissociation.



La responsabilité sociale est représentée selon quatre niveaux, avec comme base la responsabilité économique, condition inéluctable à toute démarche de l'entreprise. Le cadre de cette théorie suppose que chaque entreprise peut choisir le degré de responsabilité qu'elle décide d'assumer, l'économique étant la première et suppose que l'entreprise se libère de tout autre responsabilité, le deuxième niveau laisse entendre que l'entreprise se limite au respect des réglementations, le troisième niveau implique l'application de mesures normatives tels que la labellisation ou la certification. Le quatrième et dernier niveau veut que le dirigeant suive un comportement proactif et anticipateur répondant à l'incertitude.

En 1980, Jones développera, par la suite, l'idée selon laquelle les entreprises ont une responsabilité vis-à-vis de la société civile dont les sources ne sont pas uniquement réglementaires ou contractuelles.

En 1985, Waddock et Cochran ont ensuite décrit la RSE comme l'intégration des principes qui structurent cette responsabilité. Ainsi, la RSE a alors été décrite comme représentant les processus mis en œuvre par l'entreprise pour développer une aptitude socialement responsable vis-à-vis de la société civile ; ou encore les politiques générées par les solutions responsables adoptées par celle-ci.

En 1991, Wood a poursuivi les recherches et proposé un modèle permettant de distinguer les liens entre trois éléments de la RSE :

1- Les principes de la RSE

- Légitimité
- Responsabilité vis-à-vis de l'opinion
- Discrétion managériale

2- La mise en œuvre de la RSE

- Evaluation par l'environnement
- Management partenarial
- Management des décisions

3- Les effets des comportements de l'entreprise

- Influence sociale
- Programmes sociaux
- Politiques sociales

Le tableau ci-dessous reprend les différentes définitions théoriques de la responsabilité sociale.

Auteur	Définitions théoriques de la RSE
Bowen (1953)	« La CSR renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »
Mc Guire (1963)	« L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au delà de ces obligations »
Davis (1973)	« [...] [La CSR] renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. [...] Cela signifie que la SR débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire »
Carroll (1979)	« la CSR intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »
Jones (1980)	« l'idée selon laquelle les entreprises, par delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux »
Waddock et Cochran (1985)	La RSE a alors été décrite comme représentant les processus mis en œuvre par l'entreprise pour développer une aptitude socialement responsable vis-à-vis de la société civile ; ou encore les politiques générées par les solutions responsables adoptées par celle-ci.
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel »

Tableau Inspiré de Dejean et Gond, 2003, Définitions théoriques de la CSR

Dans tous les cas, ces différents auteurs ont travaillé à démontrer qu'en adoptant une politique de responsabilité sociale réelle, l'entreprise œuvre à améliorer sa performance. Pas seulement vis-à-vis de ses actionnaires comme le plaide tout un courant de pensée libéral (Buchholz, 1977 ; Heyne, 1968 ; Preston et Prost, 1975) en filiation directe avec les travaux publiés par Friedman⁸ (1962, 1970). Mais aussi au profit de l'ensemble de ses partenaires (Allouche et al., 2004) et donc de la société civile. Il en ressort donc une amélioration de sa performance globale (systémique) (Saulquin et Schier, 2005). Celle-ci est dite « partenariale », dans l'esprit des travaux de Kochan et Osterman (1994). Ce lien entre performance et responsabilité sociale est aussi au cœur de nombreuses réflexions académiques actuelles.

Face à cet enthousiasme, un bémol s'impose. En effet, la vérification de l'existence d'un lien direct entre la RSE et l'amélioration de la performance financière tarde un peu. Le sens de la relation entre ces deux notions n'est pas encore clairement établi (Pava et Krausz, 1996 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Maignan et Ferrell, 2000 ; Jones et Murrell, 2001). Des travaux récents (Griffin & Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Roman *et al.*, 1999 ; Decock-Good, 2000) mettent plutôt en évidence des résultats mixtes mais malgré tout plutôt positifs. Cette amélioration du lien entre performance financière et responsabilité sociale de l'entreprise reste encore à approfondir.

Sur cette question générale, deux courants s'opposent donc quant à l'étendue du champ de responsabilité sociale de l'entreprise. Le camp libéral tente d'imposer l'idée que l'entreprise n'est responsable « socialement » que vis-à-vis de ses actionnaires. Ils sont après tout les seuls propriétaires de la dite entité. Et les dirigeants de celle-ci ne sont considérés que comme des agents de production. Par là même, ils ne seraient être tenus responsables vis-à-vis de personnes autres que les actionnaires. Leurs détracteurs de cette position dénoncent ce « prisme de la productivité » (d'Arcimoles, 2001) en rappelant que l'entreprise se doit d'assumer une responsabilité élargie vis-à-vis notamment de ses clients, salariés, fournisseurs...

Un concept culturellement marqué

La RSE est aussi une notion européenne depuis que le livre vert de 2001 lui a offert une publicité médiatique et normative. Pourtant, ce concept puise ses racines dans des développements autour du même thème : l'investissement socialement responsable (ISR), l'éthique des affaires (Mercier, 2001), la *Corporate Social Responsibility*, le mécénat (Decock-Good, 2000 et 2001). Tous ses dérivés de la responsabilité sociale et du développement durable ont un élément commun : Leur origine anglo-saxonne.

L'origine et le développement de l'ISR sont, sur cette question des racines anglo-saxonnes de la RSE, forts intéressantes et éclairantes pour notre étude.

On doit en effet aux Quakers d'avoir les premiers mis en place les bases de l'ISR (Férone, 2001). Cette communauté protestante a vu le jour en 1747 en Grande Bretagne sous l'impulsion de la doctrine de George Fox. Aux 18^{ème} et 19^{ème} siècles, cette communauté de marchands et d'industriels, à la fois rigoureux et intègres, va s'illustrer économiquement à la fois en grande Bretagne et aux Etats-Unis. Leur grande maîtrise des affaires et déjà leur

⁸ La position de Milton Friedman est suffisamment célèbre et importante pour être citée : « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits, donc d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte, libre et sans duperie ni fraude ».

attention toute particulière à réinvestir toutes leurs richesses dans leur entreprise, tout en étant attentifs aux préoccupations sociales, vont donner naissance à deux choses :

- d'une part, à de très grandes entreprises – toujours présentes à l'heure actuelle parmi les acteurs principaux du marché ;

Entreprises d'origine Quaker	Secteur	Date de création
Barclays	Banque	1728
Lloyds	Assurance	1662
Price Waterhouse Coopers	Audit	1890
Cadbury	Alimentaire	1824
Huntley and Palmer	Alimentaire	1822
Clarks Shoes	Habillement	1825
Swan Hunter	Construction navale	1880

- d'autre part, à une période de réforme aux Etats-Unis, dans les premières années du 20^{ème} siècle – avant la première guerre mondiale pour les bases de la réforme et après la guerre jusqu'à la grande crise pour ses premiers développements -, qui va être propice pour jeter les bases à la fois à un nouvel ordre social et à une nouvelle forme d'investissement « socialement responsable ». Cet « *age of reform* », très vigoureux à l'encontre des personnes visées, donne lieu à trois niveaux de réforme :

Au niveau personnel : Un encadrement moral des individus et une lutte contre les vices de la société – tabac, alcool et drogue

Au niveau social : L'adoption du *Social Welfare*⁹ qui permet la mise en place d'une protection sociale pour les plus pauvres – ouvriers - et organise une protection des minorités – femmes, enfants.

Au niveau politique : Un changement des règles de gouvernance entre les institutions politiques et les citoyens d'une part ; et entre les grandes entreprises et la société civile.

Ces trois strates de la véritable « croisade sociale » menée sur cette période inspire encore aujourd'hui la logique de l'ISR.

⁹ Le 4 décembre 1908, le *Federal Council of Churches* rédige le *Social Creed for Churches*. Ce credo social des églises (Férone, 2001) est un véritable mode d'emploi de ce que doit être un investissement « responsable » c'est-à-dire à la fois créateur de richesses et d'humanité. Ce texte est encore aujourd'hui une référence en matière de code éthique et d'ISR.

Principales mesures établies pendant la « Age of Reform »	Principaux critères d'exclusion depuis 1995 aux USA
Principales critères des <i>Pionner Fund</i> de 1928	Tabac
Rejet de la consommation de tabac	Alcool
Rejet de la consommation d'alcool	Armement
Principales mesures du <i>Social Creed for Churches</i> de 1908	Aliments génétiquement modifiés
Abolition du travail des enfants	Travail des enfants
Réglementation des conditions de travail des femmes	Travail forcé
Fin de l'exploitation des ouvriers	Jeux
Réduction raisonnable des heures de travail comme condition du respect des droits de l'homme	Discrimination contre les femmes
Droit d'accès aux biens de première nécessité	Respect des droits de l'homme
Droit des travailleurs à une protection contre les bouleversements rapides dus aux crises économiques	Conditions de travail des employés
Protection des travailleurs contre les dangers, accidents et maladies professionnels.	Pornographie

La prise de position de cette minorité religieuse militante, puis le mouvement de fond pour un ordre social renouvelé, ont été des leviers importants de développement pour la RSE dans les pays anglo-saxons avant que ce concept ne soit exporté dans les autres pays.

Dès lors, certains auteurs ont tenté de démontrer qu'il existait, en fait, une opposition entre les différentes approches de la RSE de parts et d'autres de l'atlantique. Ainsi, Matten et Moon (2004) ont démontré que les entreprises nord-américaines gèrent de manière « explicite » les dimensions sociales de leur activité. Alors que la gestion des problèmes sociaux, par les entreprises européennes, est plus « implicite » ; et leur prise en charge est plus institutionnelle.

D'autres auteurs se sont essayés à des analyses d'un point de vue socioculturel. Gond et Mullenbach (2004) ont démontré, à l'occasion d'une étude sur la performance sociétale, combien ce concept était fortement marqué par les spécificités culturelles du pays qui les a vus naître. Pasquero (1995, 2005) a, quant à lui, démontré combien la RSE était habitée par des dimensions telles que l'individualisme, le pluralisme démocratique, le moralisme et l'utilitarisme. Acquier, Gond et Igalens (2006) ont poursuivi l'étude socioculturelle en mettant en évidence ses fondements religieux.

L'évolution française de la RSE s'inscrit dans la continuité de deux mouvements d'idées : (Déjean F., et Gond J.-P., 2003) :

- **Une approche technique de la RSE : l'entreprise et la gestion sociale**

Les événements de mai 1968 ont favorisé, en France, l'émergence des premières réflexions favorables à l'intégration des données sociales dans l'activité économique. Les travaux de Jacques Delors (1971) sur les indicateurs sociaux, d'une part, et la multitude de démarches spontanées de la part des entreprises en matière de gestion sociale, d'autre part, ont fait parlé d'une véritable « réforme de l'entreprise ». Ces initiatives ont d'ailleurs été relayées par la constitution de commissions spécialisées, comme le Conseil Economique et Social, chargées d'établir les règles du jeu de ce début de régulation sociale. Ces travaux vont d'ailleurs donner naissance au bilan social (CE, 1974 et 1977).

- **Une approche sociologique de la RSE : l'entreprise et la société**

Les termes « social » et « sociétal » sont souvent confondus ou empruntés l'un pour l'autre. Le fait qu'il n'existe en anglais qu'un seul mot pour désigner à la fois les éléments relatifs aux conditions de travail des salariés et le rapport qu'entretient une organisation avec la société civile est sûrement à l'origine de cette confusion. Cette dernière dimension a donné naissance, dans les années 1980, à un champ d'étude pour la sociologie dont l'entreprise en est devenue l'objet (Sainsaulieu, et Segrestin, 1984 ; CJD, 1996). Cette dernière s'est très vite retrouvée en charge de nombreux maux comme le chômage ou l'intégration des handicapés, etc... L'entreprise est alors devenue « une affaire de société » (Sainsaulieu, 1990) et un citoyen à part entière avec ses droits et ses devoirs.

La recherche menée en France sur la responsabilité sociale de l'entreprise oscille entre deux positions dominantes :

- Pour certains, la responsabilité sociale doit être reliée à l'éthique et à la prise de conscience des managers de la nécessité d'intégrer des données extra-économiques dans leurs décisions de gestion (Pesqueux, Igalens). La responsabilité sociale de l'entreprise est assimilée à l'une des nuances de l'éthique des affaires dont elle serait l'expression collective.

- Pour d'autres, la responsabilité sociale est une émanation du gouvernement d'entreprise. Il s'agit de concilier les points de vue des différents détenteurs d'enjeux en adoptant une sorte de voie médiane. L'investissement responsable doit garantir un niveau de performance au moins égal sur le long terme à l'investissement non responsable (Spicher, 1999 ; Charreaux, 1998 ; Castelnau, Noël, 2004 ; Trébucq et d'Arcimoles, 2003).

Les caractères d'un développement durable appliqué à l'entreprise :

Si on veut s'éloigner un peu de la définition politique de Brundtland et se rapprocher de la mise en œuvre opérationnelle du concept, il peut être intéressant de se concentrer sur les caractères ou les valeurs véhiculées par le concept.

Villeneuve, en 1998, a tenté de synthétiser le développement par rapport à quatre valeurs fondamentales :

- socialement équitable
- écologiquement viable
- économiquement efficace
- capable de rééquilibrer les rapports Nord/Sud et réduire les disparités pauvres/riches

Sur la base de ces valeurs, nous pouvons avancer les développements suivants :

Le développement durable évoque un engagement moral qui reposerait sur un équilibre profitable pour la structure et ses parties prenantes dès lors qu'il traduirait les choix combinés suivants (Mauléon, 2005) :

- **une entreprise impérativement solide économiquement** : Cet aspect est trop souvent négligé. L'entreprise qui intègre ce concept au cœur de son activité et de sa stratégie ne peut le faire sans être économiquement solide. De mauvais procès sont parfois rapidement faits aux entreprises qui se sont clairement engagées en faveur de DD mais qui sont contraintes, pour rester compétitives, d'arbitrer en faveur de l'aspect économique et donc de licencier des salariés. Mais il ne faut pas oublier qu'il s'agit, ici, de se poser la question du comment favoriser un développement et une gestion saine de l'activité. L'intégration des considérations sociales et environnementales est subordonnée à une bonne santé de l'entreprise. Or, cet impératif oblige parfois les dirigeants à prendre des mesures difficiles.
- **une entreprise socialement intégrée** : Il s'agit pour l'entreprise de se demander, tout d'abord, comment intégrer la force vive, que représente ses salariés, dans ses priorités afin de les persuader de l'intérêt commun à se lancer dans un développement à moyen ou long terme ; mais aussi, parce que le terme anglophone « social » sous entend la question de savoir comment l'entreprise gère l'impact sociétal de son activité dans sa commune, sa région, son pays... La firme se doit de mesurer son impact sociétal sur son environnement mitoyen à savoir sa municipalité, son département, sa région...
- **une entreprise écologiquement respectueuse** : Les contraintes fiscales, réglementaires ou judiciaires se conjuguent pour faire comprendre aux entreprises que les pouvoirs publics et les parties prenantes sensibles aux problématiques écologiques ne toléreront pas ce que longtemps la collectivité a trop supporté.
- **Une entreprise transparente vis-à-vis de ses actionnaires** : les investisseurs et les propriétaires des actions conjuguent aujourd'hui leurs efforts pour encourager les entreprises à privilégier un mode de direction susceptible de fournir de l'information. Cet engagement de transparence est incontournable pour une firme cotée et la formalisation des contours de la gouvernance d'entreprise dépasse les seuls grands groupes pour s'étendre à toutes les organisations.

La responsabilité sociale, comme expression du développement durable appliqué aux organisations, est, donc, un processus de développement qui sous-entend pour une entreprise un certain nombre de changements qui, s'ils paraissent évidents, doivent être impérativement

combinés pour donner toute son efficacité à ce nouveau mode de gestion. Cela sous entend, donc, pour une firme :

- **d'ouvrir son horizon temporel sur le long terme.** Sans pour autant viser exclusivement la préservation des intérêts des générations futures, il est effectivement demandé à l'entreprise d'adopter une stratégie qui soit moins « courttermiste » et plus tournée vers le long terme ou, au moins, vers le moyen terme. La notion de risque illustre cette nécessité de changement. Nous vivons, aujourd'hui, dans une « société du risque¹⁰ » qui ne ressemble plus du tout à ce que les acteurs de la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle pouvaient avoir imaginé. Depuis Bhopal, Tchernobyl et bien d'autres catastrophes, il est largement admis que l'entreprise est au cœur de nouveaux risques (chimiques, industriels, alimentaires...) qui l'oblige à appréhender le plus en amont possible tout un processus proactif susceptible de lutter contre ces nouvelles contraintes.

- **de prendre en compte son véritable horizon spatial.** La formule « Penser global pour agir local » est à l'heure actuelle bien connue. Elle révèle combien il est important de considérer l'entreprise non plus comme une simple entité économique locale mais comme une structure qui ne peut échapper à son environnement local, régional, national et international. La très forte mobilisation des entreprises à Johannesburg illustre ce changement d'horizon spatial à merveille. L'action conjointe du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) et de *l'International Chamber of Commerce* (ICC) en vue de la création du *Business Action for Sustainable Development*¹¹ (BASD) traduit combien les entreprises sont sensibles à tous les échanges d'expérience possibles de mise en place de stratégie de DD et cela à un niveau international. Le « management durable » est un concept à dimension internationale.

- **d'intégrer des démarches multi partenariales et interdisciplinaires.** La notion de parties prenantes (stakeholders) est un exemple significatif de ce caractère. Cette notion occupe aujourd'hui une position centrale en tant que théorie du management. Il s'agit de l'activité de « tout groupe ou individu qui peut affecter (ou être affecté) par la réalisation des objectifs d'une organisation¹² ». C'est l'ensemble des personnes intéressées par la bonne santé de l'entreprise. Il s'agit « avant de prendre une décision, d'en évaluer les effets économiques, sociaux, éthiques sur la société¹³ ». Un dirigeant, qui a compris que son organisation était dirigée par d'autres intérêts que ceux de l'équipe dirigeante et ceux des actionnaires, doit nécessairement adopter une démarche partenariale et interdisciplinaire voir transdisciplinaire.

La prise en compte des caractères spécifiques de la RSE et du DD, à travers cette idée d'un « management durable », permet aux managers de lancer une réflexion globale dans des directions peu empruntées par les problématiques classiques de la gestion. Elle offre une meilleure connaissance des exigences de la société à l'égard de l'entreprise. Elle met l'accent sur la nécessité de considérer les risques potentiels de conflits que représente une organisation. Tout cela fait de la prise en compte d'un « management durable » une réflexion stratégique très dynamique car à multiples enjeux. Ce type de management est donc global, international et transversal. Il convient de voir quelles sont les entreprises concernées par ce

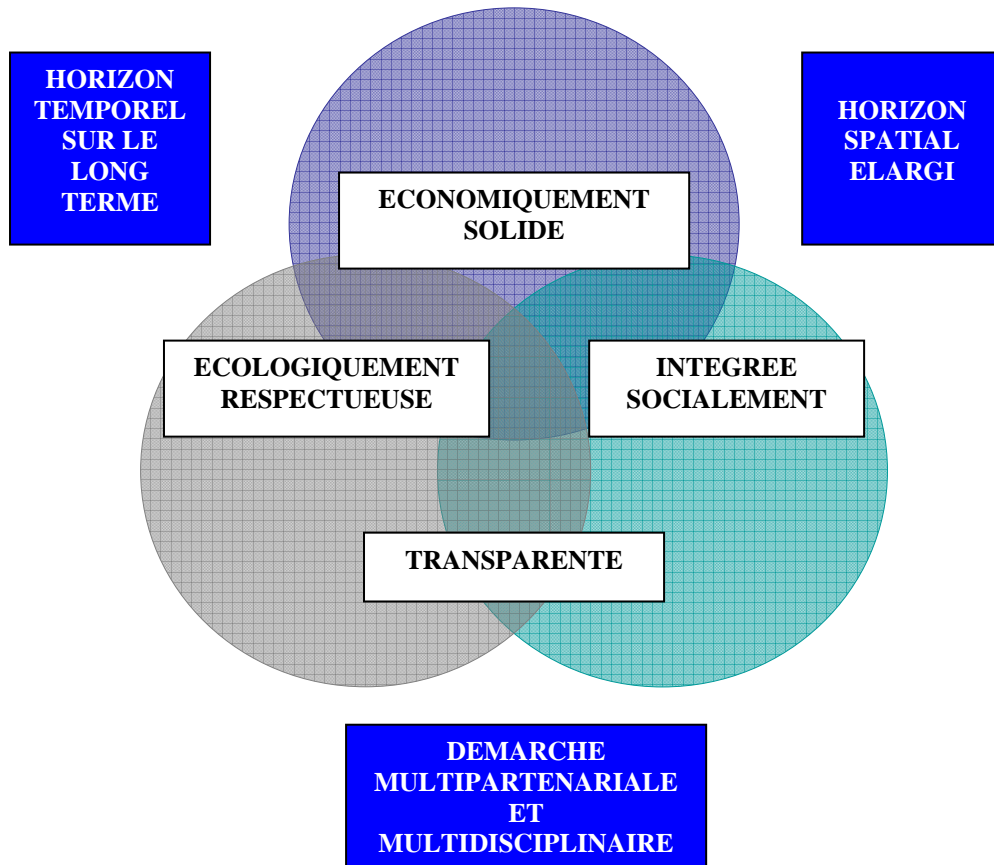
¹⁰ Beck, U (2001). *La société du risque – sur la voie d'une autre modernité*, Ed. Aubier,

¹¹ Un site Internet, www.basd-action.net, relate ces initiatives ; en particulier, lorsqu'elles incluent des partenariats avec des institutions publiques, des collectivités locales, des ONG...

¹² On doit ce concept à R.E. Freeman, professeur de Business Administration, philosophe de formation dans l'ouvrage suivant : *Strategic Management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984

¹³ Mercier, S (1999). *L'éthique dans les entreprises*, Ed. la découverte, Coll. Repères, p.61

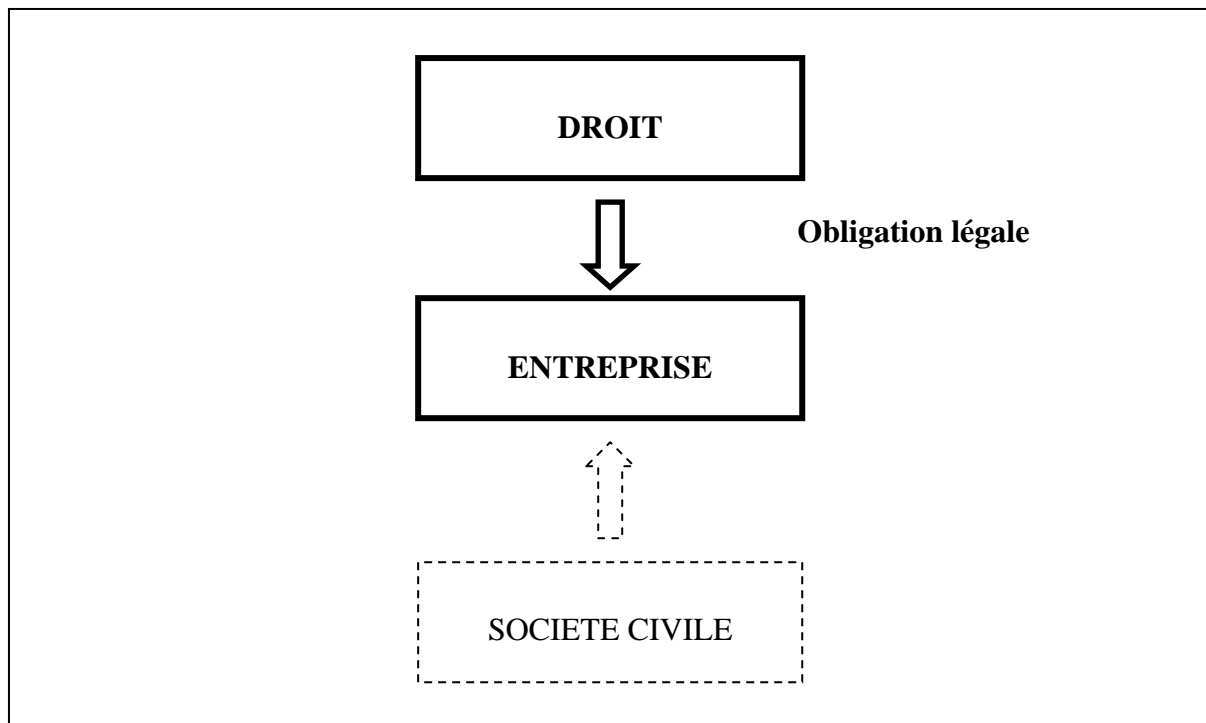
nouveau mode de gestion. Et surtout d'étudier leur manière de répondre aux enjeux portés par ces concepts que sont le développement durable et la responsabilité sociale. L'ensemble de ces précisions peuvent prendre la représentation suivante :



CHAPITRE 1 : LA RSE COMME NOUVELLE OBLIGATION LEGALE DE L'ENTREPRISE

Résumé du chapitre :

Les juristes sont des personnes qu'une culture vieille d'une période bimillénaire aide à traiter des problèmes en permanente et rapide évolution. Le développement durable et la responsabilité sociale s'inscrivent parfaitement dans cette mutation. C'est pourquoi l'étude de la communication extra financière des firmes actuelles ne saurait faire l'économie d'une analyse réglementaire. Les entreprises sont, en effet, sujettes à de nouvelles contraintes légales et conventionnelles qui les obligent à réagir et à répondre à plus d'obligation et à faire face à plus de responsabilités. La responsabilité sociale apparaît donc pour ces organisations comme une nouvelle obligation légale tant sur le plan international, communautaire que national. Une illustration sur le thème des « class action » sera apportée en fin de chapitre pour conforter cette démonstration.



Plan du chapitre :

I- Au plan international :

1-1- Les normes internationales de portée générale

1-2- Les normes internationales spécifiques aux concepts de DD et de RSE

II- Au plan européen :

2-1- La mise en place d'une politique européenne : une réglementation européenne en faveur de la RSE

2-2- La multiplication des réglementations faisant la promotion de la RSE dans les pays de l'Union européenne.

III- Au plan national français : Politique réglementaire française en faveur de la démarche de RSE - une convergence juridique vers plus de responsabilité

3-1- Des mesures symboliques en faveur du développement durable :

3-2- Des mesures en faveur d'une plus grande transparence :

3-2-1- Les informations sociales et environnementales du rapport de gestion

3-2-2- Les informations en matière de risque

3-2-3- Les responsabilités juridiques liées à la transparence en matière de RSE

3-2-3-1- En cas d'absence d'information

3-2-3-2- En cas de publicité mensongère

3-3- Des mesures en faveur d'une action de groupe

3-3-1- Historique et philosophie de la class action : un dispositif correctif

3-3-2- la Class Action à l'américaine

3-3-2-1- Les conditions de mise en place d'une Class Action américaine

3-3-2-2- Les différentes Class Action américaines

3-3-2-3- Les domaines d'action des Class Action américaines

3-3-2-3-1- Class action et droit boursier

3-3-2-3-2- Class action et les autres domaines d'action

3-3-3- les Class actions dans le monde

3-3-3- 1- Une diffusion de la class action dans le monde

3-3-3-2- Pour une action de groupe en France

3-3-4- L'action de groupe et la gouvernance d'entreprise

3-3-4-1- Les Class Action au service de la gouvernance d'entreprise

3-3-4-2- Les Class Action « orientées actionnaires » : le rôle des investisseurs dans le contrôle

Introduction :

Les principes juridiques sont « des vêtements magnifiques pour des opinions discutables (Ripert, 1955) ». Ils sont, en effet, trop souvent visés à tort et à travers par tel ou tel personnalité politique ou publique, qui tente de justifier sa posture personnelle au nom du respect des sacro-saints « principes du droit ». Pourtant, parmi ceux-ci, le principe de légalité est susceptible de nous éclairer dans notre étude. En effet, ce principe signifie, au sens large, « la soumission à la loi, soumission d'un acte juridique, mais aussi d'une activité matérielle à la norme juridique, elle-même élargie au-delà de la loi formelle à l'ensemble de la normativité (Alland et Rials, 2003) ».

L'étude de la responsabilité sociale comme nouvelle obligation légale de la firme est donc bien affaire de légalité. Il existe un ensemble normatif dédié à la responsabilité sociale. Ces règles sont composites et hiérarchisées à l'image du principe de légalité.

Ce dernier est composite, d'une part, en raison de la multitude de sources du droit qui existent aujourd'hui. Celles-ci sont de plus en plus nombreuses sur le seul plan national pour une raison temporelle évidente. Mais ce phénomène n'est pas propre à l'hexagone et tous les Etats concourent à cette inflation des sources et des règles de droit. Ainsi, par exemple, le développement de l'activité internationale d'une firme expose celle-ci au respect de règles de droit nombreuses et complexes. De plus, la légalité est devenue multiples et il existe dorénavant de plus en plus de sources de droit non étatiques (voir chapitres ultérieurs).

Ce principe est, d'autre part, hiérarchisé. La pyramide de la légalité est structurée et elle repose sur un critère organique qui donne une préférence aux règles de droit écrites dont l'auteur est avant tout le pouvoir étatique. La loi, les règlements, les directives communautaires et tous les autres textes de sources diverses ont la préférence des organes régulateurs pour juger le comportement d'une organisation. C'est ainsi que nous avons fait le choix, dans le cadre de ce premier chapitre, de privilégier l'étude de ces normes « classiques » et réglementaires pour faire état de cette nouvelle obligation légale que représente la responsabilité sociale pour l'entreprise. Un découpage géographique va nous permettre de dresser une cartographie de cette obligation. Nous aborderons donc successivement, dans trois parties successives, cette obligation au plan international, européen et national.

I- Au plan international :

Les questions et préoccupations liées à la RSE ont clairement une dimension planétaire. Le flux d'échanges qui s'opère entre les entreprises du Nord et leurs nouveaux fournisseurs au Sud illustre parfaitement cette dimension internationale.

Cet accroissement des échanges se caractérise encore par leur libéralisation. Or, ce phénomène touche en parallèle aussi les marchés financiers. Cet élan vers plus de liberté dans les flux commerciaux et financiers ne peut pourtant pas épouser une cause libertaire. Idéalement, ce mouvement devrait croître en parallèle de l'émergence d'une véritable gouvernance mondiale. Ce thème est en effet à la mode actuellement. On le retrouve rattaché à toutes les questions internationales relatives aux modes de direction et de contrôle des Etats, à la souveraineté de ces derniers et à leur place dans le cadre de la Mondialisation (Mauléon, F, 2005). En effet, la logique économique dominante actuelle a tendance à dépasser les frontières des Etats. Mais, dès lors, se pose la question embarrassante de l'intérêt du

maintien, sinon politique, des frontières nationales : « L'emprise accrue des phénomènes diffus auxquels on associe la mondialisation y a sans doute contribué, puisqu'ils dépassent l'espace de souveraineté propre à l'action de l'Etat (Graz, 2004) ». Toutes les questions relatives à la gouvernance de la mondialisation empruntent donc plus directement au droit international public qu'au droit des sociétés ou aux questions de finance d'entreprise.

Or, la gouvernance mondiale comme les liens entre le commerce, l'éthique, l'information et le développement durable sont des questions fondamentales dans le débat sur la RSE. De fait, une prise de conscience des questions et préoccupations liées à la RSE aidera à promouvoir des stratégies et des investissements susceptibles de favoriser un développement plus durable. En respectant les textes internationaux, les firmes peuvent contribuer à assurer un fonctionnement des marchés mondiaux plus propice au développement durable, et il est dès lors important de fonder la promotion de la RSE sur les textes et accords internationaux.

Sur ce plan international, de nombreuses énumérations et distinctions seraient possibles. Mais nous avons fait le choix de la clarté et de la simplification. Ainsi, on pourra distinguer deux grandes catégories de texte. Ceux de portée générale qui servent de repères et de socles à une analyse du comportement éthique de l'entreprise : ce sont les textes que l'on va retrouver visés dans un certain nombre de document formalisant l'éthique l'entreprise - code, charte, rapport... Et les textes et conventions donnant les bases légales aux concepts de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises.

1.1- Les normes internationales de portée générale

Dans le cadre de ce développement, seuls les textes les plus souvent cités dans les documents éthiques seront ici rappelés. De nombreuses normes seront probablement omises pour des raisons à la fois de praticité mais surtout de cohérence avec l'objectif de démonstration de cette partie. Celle-ci a pour objectif de démontrer comment et combien la RSE, et ses concepts affiliés, viennent peser de plus en plus fortement sur l'entreprise au titre d'obligation légale. C'est donc le caractère premier et juridique au sens où les romains l'avait défini dans l'adage suivant qui nous intéresse : *obligatio est juris vinculum quo necessitate adstringimur alicujus solvendae rei*¹⁴ – l'obligation est un lien de droit qui nous astreint à une prestation envers autrui. Cette définition fait apparaître le premier caractère de l'obligation, lien de droit, *vinculum juris*, entre deux ou plusieurs personnes (Chabas, 1998). Puisque ces normes ont un caractère obligatoire, elles pourront être invoquées devant les tribunaux et donner lieu à une action en réparation.

¹⁴ Inst., III, 13, pr.

Textes internationaux :

- Les nombreuses conventions internationales du travail.
- La déclaration de Philadelphie de 1944 qui insiste sur la primauté des objectifs sociaux sur les autres objectifs d'une politique internationale.
- La Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948.
- Les conventions internationales sur les droits civils et politiques et celles concernant les droits économiques, sociaux et culturels du 16 décembre 1966.
- Les lignes directrices à l'intention des entreprises multinationales (OCDE, 1976).
- La Déclaration tripartite de principes concernant les entreprises multinationales et la politique (OIT, 1977).
- La Convention sur la suppression de toutes les formes de discrimination envers les femmes du 18 décembre 1979.
- La Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant du 20 novembre 1989.
- La Déclaration du sommet de Copenhague en 1995, pour la promotion des besoins sociaux et des droits fondamentaux.
- La Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux de l'OIT du 17 juin 1998.
- Le Global compact (Nations unies, 1999).

Adaptation du tableau de Ballet J, et De Bry F., 2001

Ces traités et conventions internationales sont bien évidemment opérationnels et peuvent être visés devant une juridiction nationale dès lors qu'ils ont fait l'objet d'une ratification par l'Etat national en question. Mais nous verrons dans les développements ultérieurs qu'ils constituent aussi des normes collectives de responsabilité sociale susceptibles de fonder une sanction à l'encontre d'une organisation dans un certain nombre de cas.

1.2- Les normes internationales spécifiques aux concepts de DD et de RSE

L'importance des normes en termes de fondement ou de portée varie en fonction de l'origine de celles-ci. On a tendance à distinguer selon que ces textes visent le développement durable ou la RSE.

Les textes fondateurs du développement durable		
Nations Unies	Déclaration universelle des droits de l'Homme	1948
	Déclaration de Rio	1992
	Convention-cadre sur changements climatiques	1992
	Protocole de Kyoto	1997
	Convention sur l'accès à l'information en matière d'environnement, Aarhus	1998
	Déclaration du Millénaire	2000
	Déclaration de Johannesburg	2002
OCDE	Déclaration "L'environnement : Ressource pour l'avenir"	1985
Les textes en lien avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise		
Nations Unies	Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail	2005
	Global Compact - Ten Principles	2005
OCDE	Convention sur la corruption	1997
	Principes directeurs pour les multinationales	2000
	Convention sur la corruption et le blanchiment	2005
Chambre de Commerce Internationale (ICC)	The Business Charter for Sustainable Development - 16 principes	1991
	Rules of conduct to combat Extortion and Bribery in International Business, (version révisée)	1999
	Entreprise responsable: déclaration de politique générale	2002

Les plus importantes organisations internationales ont directement affiché leurs principes ou politique en matière de développement durable ou de RSE. D'autres – comme la Banque Mondiale (BM), le Fonds monétaire international (FMI) ou l'Organisation internationale du

commerce (OMC) par exemples - ont intégré des dimensions économiques, sociales et environnementales dans leur activité.

Au début des années 90, un nombre important d'entreprises européennes avaient déjà intégré dans leur stratégie le concept de responsabilité sociale en réponse à une série de pressions sociales, environnementales et économiques. Parmi ces pressions, nombreuses sont celles qui ont suivi l'émergence de ces normes d'origine aussi variée que provenant de l'OCDE ou des Nations Unies. Mais les firmes ont aussi du s'adapter au changement des contours du droit positif tant communautaire que national.

II- Au plan européen :

2.1- La mise en place d'une Politique européenne : une réglementation européenne en faveur de la RSE

C'est au lendemain du sommet de la terre de Rio, que la responsabilité sociale des entreprises apparaît dans les agendas politiques des pays de l'Union européenne. Jacques Delors, président de la Commission entre 1985 et 1995 a invité, en 1993, les entreprises pour qu'elles s'engagent dans la lutte contre l'exclusion¹⁵ et pour qu'elles contribuent aux efforts des pouvoirs publics dans la lutte contre le chômage (Quatremer, 2004).

Il faut ensuite attendre mars 2000 et les fruits de la nouvelle stratégie européenne du sommet de Lisbonne pour que le sujet retrouve une certaine actualité. Les Etats membres déclarent en effet vouloir faire de l'Union, d'ici à 2010, la région la plus dynamique du monde. Ils s'engagent à promouvoir cet objectif de développement en combinant croissance économique et cohésion sociale. Ils encouragent ainsi le comportement responsable de leurs entreprises. Ils décident de lancer cette politique européenne de responsabilité sociale l'année suivante.

Celle-ci va prendre une double forme.

D'une part, la Commission présente, en 2001, un livre vert pour lancer le débat public sur le thème de la RSE. Ce document dresse une liste des sujets entrant dans le champ de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Ainsi, le document précise que les Etats membres de l'Union européenne se soucient de la responsabilité sociale des entreprises, car celle-ci peut apporter une contribution positive à l'objectif stratégique précité défini à Lisbonne: « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ».

« Le présent Livre vert vise à lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées

¹⁵ QUATREMER J, La RSE ne peut pas faire de miracles, mais elle peut conduire les entreprises à progresser, Les Petites Affiches, 26 Février 2004, n°41, concernant les propos de Diana DIAMANTOPOULO, commissaire européen chargée de l'emploi et des affaires sociales.

en Europe. Il propose une approche fondée sur des partenariats plus étroits au sein desquels tous les intéressés ont un rôle actif à jouer¹⁶ ».

Puis, il présente dans une double démarche, dans un premier temps, les contours internes et externes du concept ; et, dans un second temps, une approche holistique de la RSE (tableau 1)

Plan et mesures du Livre vert de juillet 2001 sur la RSE		
Qu'est ce que la RSE ?	Dimension interne	Gestion des ressources humaines
		Santé et sécurité au travail
		Adaptation au changement
		Gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles
	Dimension externe	Communautés locales
		Partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs
		Droits de l'homme
		Préoccupations environnementales à l'échelle planétaire
Une approche holistique de la RSE	Gestion intégrée de la RSE	
	Rapports et audits sur la RSE	
	Qualité du travail	
	Labels sociaux et écolabels	
	ISR	

Tableau Les éléments du livre vert de 2001 sur la RSE

Tout en insistant sur la démarche globale sous entendue dans le concept de RSE et en rappelant qu'ainsi les entreprises vont s'efforcer d'élever les normes liées au développement social, à la protection de l'environnement et au respect des droits fondamentaux, et adoptent un mode ouvert de gouvernance et concilient ainsi les intérêts de diverses parties prenantes au sein d'une approche globale de la qualité et du développement durable, on peut remarquer que le présent Livre vert est principalement axé sur les responsabilités des entreprises dans le domaine social.

D'autre part, la Commission lance l'année suivante une communication faisant état de sa stratégie politique basée sur la mise en place d'un Forum européen multilatéral sur la RSE (Mingasson, J-P, 2004).

« Avec la présente communication, qui constitue le suivi du livre vert de l'an dernier, la Commission expose une stratégie communautaire de promotion de la RSE. Cette communication comporte six chapitres. Le premier résume brièvement les résultats du

¹⁶ COM (2001) 366 Final p.6

processus de consultation. Le deuxième développe la stratégie européenne visant à promouvoir la RSE, tout en définissant ce concept, sa place par rapport au développement durable et ses retombées sur les entreprises et la société. Les chapitres 3 à 6 décrivent des propositions d'action connexes.

La présente communication s'adresse aux institutions européennes, aux États membres, aux partenaires sociaux, aux associations d'entreprises et de consommateurs ainsi qu'à chaque entreprise et à toute autre partie concernée, puisque la stratégie européenne de promotion de la RSE ne peut être développée et appliquée qu'à travers leur action conjointe. La Commission invite les entreprises et leurs parties prenantes ainsi que les partenaires sociaux des pays candidats à se joindre à cette initiative¹⁷ ».

Ces deux documents avaient comme ambition de favoriser la promotion de la RSE et de susciter un débat sur le thème. Les réactions des entreprises vont être conformes à ces attentes et le débat va prendre la forme d'avertissements. Celles-ci plaident en faveur de mesures incitatives plutôt que de nouvelles mesures coercitives. Elles en profitent pour mettre en garde la Commission sur les risques d'un trop fort interventionnisme étatique en la matière. La RSE doit rester pour elles un ensemble de bonnes pratiques responsables qu'il faut encourager et non rendre obligatoires¹⁸ (Martinet, Y, 2004). Elles lancent ici le débat de l'autorégulation que nous retrouverons plus loin dans nos développements (voir chapitres ultérieurs).

Ces développements ont été réalisés dans la continuité de la stratégie de développement durable adoptée par l'Union européenne lors du sommet de Göteborg, au mois de juin 2001, et de la charte des droits fondamentaux de l'UE, proclamée à Nice, en décembre 2000. Dans ce cadre, l'Union s'est engagée à pleinement intégrer à ses politiques et actions des considérations économiques, sociales et environnementales ainsi que les droits fondamentaux, y compris les principales normes du travail et l'égalité des sexes, en tenant dûment compte de leurs dimensions tant internes qu'externes.

Textes communautaires en relation avec la RSE	Année
Charte sociale européenne	1972
Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux	1989
Protocole sur la politique sociale dans le traité de Maastricht	1994
Traité d'Amsterdam	1997
Code de conduite, charte des partenaires sociaux européens du secteur textile-habillement	1997
Premier code de conduite du Parlement européen	1998
Résolution adoptée par le Parlement européen sur le commerce équitable	1998
Résolution Howitt adoptée par le Parlement européen intitulée « Normes communautaires applicables aux entreprises européennes opérant dans les PED : vers un code de conduite ».	1999

¹⁷ COM (2002) 347 Final p.5

¹⁸ Anna DIAMANTOPOULO, commissaire européen, « a précisé récemment qu'il n'existait pas, en l'état, de base légale pour une action directe des autorités communautaires. Toute éventuelle intervention se fonderait sur l'article premier du Traité de l'Union qui donne comme objectif d'assurer la cohésion sociale et de respecter l'environnement, in MARTINET Y, Responsabilité sociale des entreprises : convergence entre document unique et rapport de gestion, JCP Entreprise, n°44, 28 octobre 2004, p.1597

Création du réseau européen d'entreprises, « European Business Network », destiné à promouvoir le dialogue et l'échange de bonnes pratiques sur la RSE, au Sommet européen de Lisbonne	2000
Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne adoptée à Nice	2000
Stratégie de développement durable adoptée par l'Union européenne lors du sommet de Göteborg	2001
Livre vert intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »	2001
Résolution du Conseil européen pour atteindre les objectifs de Lisbonne	2001
Second Code de conduite du Parlement européen	2002
Communication intitulée « La responsabilité sociale des entreprises, Une contribution des entreprises au développement durable »	2002
Résolution du Conseil des ministres	2002
Décision du Conseil incitant les Etats à poursuivre leur engagement en faveur de la RSE	2003

Tableau adaptation du tableau de Brugvin (2000)

Suite à la publication du livre vert de 2001 et de la communication de juillet 2002, le Conseil des ministres (Conseil pour l'emploi et la politique sociale) a également pris position en faveur de la RSE en décembre 2002. Il a arrêté une résolution demandant aux nouveaux acteurs européens en matière de RSE de poursuivre leur action en faveur de la notion.

Ainsi, le Conseil expose aux parties prenantes les principales demandes suivantes :

- à la Commission et aux organisations représentées au Forum plurilatéral :

- de favoriser la transparence et l'efficacité des travaux du Forum plurilatéral en établissant des rapports périodiques ;
- de garantir que les points de vue de tous seront intégrés dans les travaux ;
 - de faire en sorte que tous les résultats des travaux tiennent pleinement compte des principes de RSE et les respectent ;
- que la question de la dimension hommes-femmes soit abordée dans tous les travaux ;

- à la Commission seule :

- de prendre en compte, dans l'élaboration d'une stratégie européenne en matière de RSE, les objectifs et engagements convenus lors du sommet mondial de Johannesburg sur le développement durable, et
- de faire mieux comprendre qu'il est important que toutes les parties concernées, y compris les partenaires sociaux et les organisations de la société civile, participent à tous les niveaux aux pratiques en matière de RSE.

- aux États membres :

- de promouvoir la RSE au niveau national, notamment en sensibilisant les entreprises aux avantages qu'elles peuvent en retirer ;
- de promouvoir le dialogue avec les partenaires sociaux et la société civile ;
- de favoriser la transparence des pratiques et instruments en matière de RSE ;
- d'intégrer la RSE aux politiques nationales; et
- d'intégrer, s'il y a lieu, les principes de RSE à leur propre gestion.

Une autre institution communautaire a pris position en faveur de la RSE et de la nécessité pour les firmes des pays membres de l'Union d'adopter un mode de gestion plus éthique. Le Parlement européen a en effet publié successivement deux Codes de Conduite.

Le premier texte¹⁹, de 1998, vise directement les entreprises transnationales qui agissent dans les pays en développement. Les parlementaires ont travaillé à promouvoir la responsabilité des firmes européenne en adoptant un texte principal dans lequel ils déclarent leur soutien aux codes de conduite volontaires se substituant aux règlements internationaux. Ils ont, en outre, suggéré, à la Commission européenne et au Conseil, l'idée d'une « Plate-forme de contrôle européenne » (European Monitoring Platform) sur ce thème.

Le second a été publié en mai 2002. Le Parlement a donné l'impulsion d'une nouvelle politique européenne en faveur de la RSE et s'est inscrit dans le sillage direct du Livre vert portant sur le même thème. Ce code de conduite représente la première pierre à l'édifice d'un corpus de règles européennes et donc internationales qui s'imposeraient aux firmes internationales. Les parlementaires ont donc pris position en faveur des principaux points suivants :

- une nouvelle législation obligeant les sociétés à publier annuellement un rapport sur leurs performances sociales et environnementales,
- une responsabilité personnelle des membres du Conseil d'administration lorsque leurs décisions vont à l'encontre de ces pratiques
- une juridiction européenne compétente pour statuer en cas de pratiques abusives dans les pays en développement.
- un forum européen de RSE ouvert à toutes les parties prenantes, tels que les consommateurs et les groupes d'activistes, de revoir les politiques en parallèle avec les entreprises et les syndicats,
- un label social européen pour protéger les produits fabriqués dans le respect des droits fondamentaux et syndicaux,
- le conditionnement de tout soutien financier européen aux entreprises au respect des normes de RSE.

D'autres initiatives communautaires, mais non institutionnelles, ont vu le jour dans le même esprit. Nous les développerons plus tard dans le cadre des initiatives privées en faveur de la RSE. Il importe maintenant de faire état du relais national opéré par les différents états membres devant cet élan pris par leurs institutions représentatives.

2.2- La multiplication des réglementations faisant la promotion de la RSE dans les pays de l'Union européenne.

La RSE est une contribution des entreprises au développement durable. Celles-ci sont au cœur du processus de RSE et de nombreux textes communautaires (tableau précédent) ont progressivement encrêté cette conception dans la stratégie des dirigeants européens. Ainsi, les gouvernements respectifs des Etats membres ont tous, à différents niveaux, favorisé la promotion de la responsabilité sociale dans leur propre législation (voir tableau ci-dessous).

¹⁹ Parlement européen: critères européens pour les entreprises opérant dans les pays en développement, ou moins favorisés: vers un code de conduite européen, INI/1998/2075.

	AU	B	CS	DA	FI	FR	DE	EL	HU	IE	IT	LA	LT	LU	PL	PT	SL	ES	SE	NL	UK
Promotion de la RSE																					
Sensibilisation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓
Recherches	✓			✓				✓	✓		✓				✓					✓	✓
Partenariat public-privé			✓	✓		✓	✓			✓					✓					✓	✓
Primes économiques	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Outils de gestion	✓									✓					✓			✓			✓
Promotion de la transparence																					
Codes	✓		✓				✓											✓			✓
Rapports	✓			✓		✓									✓				✓	✓	✓
Labels	✓	✓		✓						✓	✓				✓						✓
Investissement socialement responsable	✓	✓				✓	✓		✓									✓	✓	✓	✓
Publicité		✓								✓								✓			
Autres																					
Promotion des concepts susceptibles de promouvoir la RSE																					
Développement durable	✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓				✓						
Social						✓	✓		✓												
Environnement			✓				✓			✓	✓								✓		
Marchés publics		✓	✓	✓		✓					✓	✓		✓					✓		✓
Commerce et exportation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓		✓				✓	✓	✓
Autres	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓		✓				✓	✓	✓	✓

Tableau source : <http://ec.europa.eu>

La France a multiplié les initiatives plus ou moins tournées vers les entreprises pour encourager la diffusion du concept de responsabilité sociale.

III- Au plan national français : Politique réglementaire française en faveur de la démarche de RSE - une convergence juridique vers plus de responsabilité

Le concept de responsabilité sociale favorise une convergence qui fait bien souvent défaut dans le droit positif. En tentant de réunir certains éléments du droit des sociétés, de l'environnement et du droit social, la démarche de responsabilité sociale fait apparaître un corpus réglementaire transversal et a priori cohérent. Pourtant, peu de textes visent spécifiquement le concept de RSE. La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, dite loi NRE, est souvent citée comme le texte qui a directement importé la notion dans la sphère

réglementaire française. Pourtant, ce texte n'est pas isolé et différents ministères ont passé commande de rapports (Voir ci après).

Origine du rapport	Titre et références du rapport	Date
Ministère de la recherche	Les enjeux de la recherche sur les OGM, document d'information	2001
Ministère des affaires étrangères	Johannesburg, Sommet mondial du développement durable 2002 : quels enjeux ? Quelles contributions scientifiques ?	2002
Ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies	La science au service d'un développement durable. Contribution des organismes publics de recherche français, Paris	2002
Ministère de l'Ecologie et du Développement durable	Dossier Charte de l'environnement	2003
Ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies, secrétariat d'Etat au développement durable	La recherche au service du développement durable. Rapport intermédiaire	2003
Institut français de l'environnement	45 indicateurs de développement durable : une contribution de l'IFEN	2003
Ministère des affaires étrangères	Biodiversité et changements globaux. Enjeux de société et défis pour la recherche, ministère des affaires étrangères, ADPF, Paris.	2004
Ministère des affaires étrangères	Comité interministériel de la coopération et du développement du 20 juillet 2004. Relevé des conclusions.	2004
Haut conseil de la coopération internationale	Mémento : Critères de développement durable appliqués aux actions de coopération et de solidarité internationale, Paris.	2005

Mais d'autres réformes sont venues nourrir ce corps de règles orientées vers une même démarche globale de responsabilité sociale.

3.1- Des mesures symboliques en faveur du développement durable :

Dans la perspective de son voyage à Johannesburg, le Président de la république française s'est prononcé, en mars 2002, en faveur d'une charte de l'environnement pour la nation française. Au-delà de l'effet médiatique favorable à son image à la veille du sommet international, il s'agissait principalement de faire passer dans le bloc de constitutionnalité français – compilation des textes les plus importants en terme de hiérarchie des normes juridiques françaises – des principes, issus de la conférence de Rio, déjà présents dans la loi – principalement dans le code de l'environnement édifié en Février 2002.

Le printemps 2002 a donc été favorable à l'éclosion dans le paysage réglementaire français du concept de développement durable. En effet, en transformant les grands principes du développement durable – parmi lesquels le principe de précaution, de prévention, de correction, du pollueur payeur – en textes à valeur constitutionnelle, le chef de l'Etat a favorisé les conséquences suivantes :

- Ces principes à caractère environnemental sont venus se placer dans le bloc de constitutionnalité à coté des droits de l'homme définis en 1789 et des droits sociaux et économiques de 1946. La trilogie sociale, économique et environnementale devient ainsi constitutionnelle et est susceptible d'éclairer le travail du Conseil constitutionnel français dans son travail d'appréciation et de validation ou d'invalidation des futures lois nationales.
- Cette volonté de réunir les trois branches du développement durable est dès lors symbolique. Pour la première fois, une Constitution fait état du devoir des pouvoirs publics de « promouvoir un développement durable » et de concilier « la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social ».
- Cette charte de l'environnement, promulguée le 1^{er} mars 2005, peut aussi être considérée comme la première pierre sur laquelle une « judiciarisation du développement durable » va pouvoir être édifiée par les partisans de ce concept.

3.2- Des mesures en faveur d'une plus grande transparence :

3-2-1- Les informations sociales et environnementales du rapport de gestion

On connaît avant tout l'obligation qui est faite aux entreprises de transmettre leur rapport annuel de gestion. En matière de communication institutionnelle, ce document est un classique qui est analysé avec attention par les parties prenantes « financières et économiques » de la firme.

Mais la loi relative aux nouvelles régulations économiques²⁰, dite loi NRE, a introduit une dimension extra financière intéressante. Elle impose dorénavant aux sociétés cotées en France de fournir dans le rapport annuel de gestion des informations à caractère social et environnemental. Ainsi, « Il(le rapport) comprend aussi des informations (...) sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité (...) que les sociétés cotées doivent présenter dans leur rapport annuel portant sur l'exercice 2002 de « informations sur leur politique sociale et environnementale »²¹. Les autres parties prenantes de l'entreprise « sociale, sociétale et environnementale » bénéficient ainsi, depuis les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2002, de données donnant le ton de la responsabilité élargie de la firme.

Une Décret d'application du 20 Février 2002²² est venu préciser les informations devant être relatées à savoir celles « relatives aux conséquences de l'activité de la société sur l'environnement, données en fonction de la nature de cette activité et de ses effets ».

De manière simplifiée, quatre points guident cette nouvelle obligation d'information :

- 1- Le premier point prévoit que les objectifs poursuivis et les mesures prises en matière d'environnement, d'emploi, de politique sociale et de protection sociale, avec des données chiffrées et qualitatives doivent être précisés.

²⁰ Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

²¹ Art. 116 de la loi NRE codifié à l'article L.225-102-1 al.4 du Code de commerce.

²² Décret n°2002-221 du 20 Février 2002 pris pour l'application de l'article L.225-102-1 al.4 du Code de commerce.

- 2- Le second point vise les informations sociales directement. Le rapport annuel de gestion doit renseigner sur les évolutions des effectifs, préciser les éventuels plans de réduction des effectifs, décrire l'organisation du travail, les rémunérations, les relations professionnelles et les accords collectifs. Il doit aussi apporter des éléments sur les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés, les œuvres sociales et les conditions de recours à la sous-traitance. La transparence en matière sociale du groupe L'OREAL semble illustrer la répercussion de cette obligation d'information sur les entreprises cotées en France (voir encadré).

L'OREAL : Le développement humain, une finalité pour l'entreprise

L'Oréal a fondé un projet d'entreprise sur la volonté de **lier étroitement performance économique et performance sociale**. L'ambition est clairement d'être parmi les plus dynamiques, en termes d'attractivité, de rémunération, d'évolution de carrière, ainsi que de partage des résultats et de suivi des attentes dans le monde entier, pour que la motivation et l'attachement à l'entreprise aillent de pair avec une association aux performances continues du groupe.

La qualité des produits de l'entreprise et le développement du groupe dépendent de l'ensemble des salariés, à tous les niveaux. La totalité des salariés de L'Oréal bénéficie maintenant d'un dispositif (...).

Pour L'Oréal, **développer une politique humaine et sociale durable** c'est se donner pour objectifs de :

- Recruter des talents multiculturels et développer la diversité
- Offrir des opportunités exceptionnelles de carrière à l'international
- Favoriser le développement personnel et professionnel grâce aux programmes de formation mis en œuvre par l'Education Permanente et la confrontation des expériences
- Motiver les équipes, notamment grâce à une **politique de rémunération** et de mobilité dynamique
- Organiser **le dialogue social**
- Favoriser **l'insertion de personnes en difficulté** notamment les jeunes et les personnes **handicapées**. L'Oréal compte poursuivre cette action qui constitue l'un des axes de sa responsabilité sociale.
- Mettre en œuvre **les meilleures conditions de travail possibles**.

Ainsi, des informations chiffrées sont détaillées dans le rapport pour les thèmes suivants :

- Des effectifs croissants
- Un recrutement de cadres internationaux et multiculturels
- Un développement de carrière personnalisé
- Une mobilité encouragée
- Une politique de développement de compétences
- Une politique de rémunération motivante pour tous
- Un dialogue permanent à tous les niveaux
- Des programmes d'insertion et d'apprentissage

- Des conditions de travail favorables

De la même manière, des chiffres clés dans le domaine de la Sécurité, de l'Hygiène et de l'Environnement sont fournis régulièrement. Ainsi, par exemple, on peut apprendre précisément que les performances clés sont les suivantes :

Réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt pour les employés de L'Oréal de 9.7%. Réduction du taux de gravité des accidents pour les employés de L'Oréal de 25%.

Source : www.loreal.com

- 3- Le troisième point prend en compte l'impact sociétal de l'entreprise. Le document doit préciser « la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional ». Ainsi, elle doit préciser quels sont ses contacts avec les associations de défense de l'environnement, les sous-traitants, les collectivités locales.

GAZ DE France : Prendre une part active au développement des territoires

Le groupe Gaz de France accroît sa présence locale en France comme à l'international, participe à l'aménagement du territoire aux côtés des collectivités territoriales, des entreprises et des populations.

À ce titre, il soutient le développement économique local, assure des actions concrètes de solidarité et conduit le dialogue avec les parties prenantes de ses sites et installations.

Concilier respect de l'intérêt général et rentabilité

Gaz de France a le souci permanent de contribuer au dynamisme des territoires en facilitant l'accès au gaz naturel dans des conditions économiques maîtrisées. Ainsi, par exemple, la politique de partenariat de Gaz de France, «Territoires 21 », sur des démarches de développement durable des territoires a été formalisée en 2005. Elle définit les modalités d'accompagnement des initiatives des collectivités territoriales et les conditions de mise en oeuvre des partenariats sur les volets :

Participer au développement des territoires

Gaz de France accompagne l'approche développement durable des territoires en France comme à l'international. Il se mobilise pour dynamiser le tissu économique local et contribuer au renforcement de la cohésion sociale en portant une attention particulière aux territoires défavorisés. Il s'appuie sur la relation de proximité qu'il entretient avec ses parties prenantes.

Ainsi par exemple, La structure *Médiance 13* implantée au cœur des quartiers sensibles de Marseille et Aix-en-Provence propose de nombreux services aux familles démunies, en collaboration avec Gaz de France. Partant du constat que les familles en rupture de lien social ne font pas la démarche de solliciter des organismes pouvant leur venir en aide, *Médiance 13* pratique la médiation « sortante » : un contact téléphonique est établi avec la famille pour obtenir un rendez-vous, la sensibiliser sur la maîtrise de l'énergie et la sécurité des installations intérieures et trouver les solutions adaptées. Les résultats obtenus par cette méthode sont significatifs. Pour 2 300 personnes en difficulté identifiées, 1 500 contacts ont pu être établis. Dans 68 % des cas, une issue positive en a résulté, notamment pour le règlement des factures.

Source : www.gazdefrance.com

- 4- Le quatrième point aborde les informations environnementales. Parmi les nombreux éléments qui doivent être rapportés, l'entreprise doit préciser quelle est, par exemple, sa consommation en eau, en matières premières et énergie avec, le cas échéant les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique ; ou encours le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, les nuisances sonores ou olfactives (...).

Renault et la recherche d'un équilibre écologique

Les entreprises se sont mises à communiquer, en raison de cette pression réglementaire, sur leurs activités et leurs impacts sur l'environnement. De nombreuses sociétés françaises, à l'image de Renault, sont depuis de longues années engagées dans la voie de la transparence en matière d'informations environnementales. Ainsi, « agir pour l'environnement, c'est, pour Renault, concevoir une offre de véhicules et de services qui préserve l'équilibre écologique ».

Le 9 février 2006, Carlos Ghosn, Président de Renault, a rendu public le nouveau plan stratégique, Renault Contrat 2009. Fondé sur une compréhension des enjeux économiques du véhicule, Renault Contrat 2009 met en avant des objectifs forts à moyen terme sur la consommation et la réduction des gaz à effet de serre pour répondre aux problématiques du réchauffement climatique et de l'épuisement des ressources naturelles.

Plus généralement, Renault affiche des objectifs de progrès et publie des informations dans tous les domaines écologiques impactés par le véhicule sur son cycle de vie. L'entreprise affiche des performances qui prouvent son engagement en matière de :

- réduction des gaz à effet de serre
- préservation de la qualité de l'air,
- diminution des nuisances sonores,
- préservation des milieux naturels,
- protection des ressources en eau,
- amélioration de la gestion des déchets,
- management de l'environnement.

L'ensemble de ces informations environnementales sont ensuite réunies dans un rapport visé par des Commissaires aux comptes de l'entreprise. Le « périmètre » des données reportées concerne les filiales industrielles (de carrosserie, montage, mécanique et de fonderie) et tertiaires (de conception produit, conception process et de logistique) pour lesquelles la participation financière de Renault est supérieure ou égale à 50 %.

Ces données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction de Renault, conformément au Guide du tableau de bord environnement 2005 de Renault (« le Référentiel »), consultable auprès du service « Protection de l'environnement et prévention des risques industriels ». Le travail des commissaires aux comptes est effectué selon la doctrine

professionnelle applicable en France. Ils mettent en œuvre les diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les données ne présentent pas d'anomalies significatives : entretiens avec les personnes-clés concernées par l'application du Référentiel ; évaluation, par sondage, de l'application du Référentiel sur un échantillon représentatif de sites faisant l'objet d'un plan de revue pluriannuel et dont la contribution pour 2005 représente les pourcentages suivants par rapport aux chiffres publiés par Renault :

Source : www.renault.com

Les éléments réglementaires contenus dans le décret d'application du 20 février 2002 viennent préciser le contenu du fameux article 116 de la loi NRE sur cette obligation d'information.

Les éléments du Décret n° 2002-221 du 20 février 2002	
Informations sociales – Art. 148-2	Informations environnementales- Art.148-3
1° a) L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'oeuvre extérieure à la société ;	1° La consommation de ressources en eau, matières premières et énergie avec, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement et dont la liste sera déterminée par arrêté des ministres chargés de l'environnement et de l'industrie, les nuisances sonores ou olfactives et les déchets ;
b) Le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement ;	
2° L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs ;	2° Les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées ;
3° Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;	3° Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement ;
4° Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs ;	4° Les mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière ;
5° Les conditions d'hygiène et de sécurité ;	5° Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur

	l'environnement ;
6° La formation ;	6° L'existence au sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que l'organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société ;
7° L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés ;	7° Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours ;
8° Les oeuvres sociales ;	8° Le montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci ;
9° L'importance de la sous-traitance.	9° Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points 1° à 6° ci-dessus. »

Cette obligation d'information en matière sociale et environnementale n'est pas la seule contrainte en termes de transparence qui est venu peser sur le dirigeant d'entreprise.

3-2-2- Les informations en matière de risque

De manière convergente, la prise en compte de l'intérêt des salariés apparaît aussi en 2001 dans un Décret du 5 novembre²³. Ce texte a rendu obligatoire la création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs (Dugue, S, 2003). Cette prise en compte de des risques auxquels peuvent être exposés les personnes qui travaillent dans l'entreprise n'est pas nouvelle. Le droit français avait intégré cette notion dans son arsenal juridique dès 1991.

Ainsi, on peut rappeler que l'employeur est tenu, aux termes de l'article L.230-2 du Code du travail²⁴, par une disposition qui l'oblige à prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger, de manière générale, la santé des salariés.

L'innovation de 2001 tient à la forme que prend cette mesure de fond. Le Décret du 5 novembre de la dite année a permis la mise en place d'un document unique. L'unicité favorise ainsi, d'une part, la transparence de la firme en matière d'évaluation des risques. Elle oblige, d'autre part, le dirigeant à appréhender de manière globale et formalisée une politique de prévention.

²³ Décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 codifié à l'article R.230-1 du Code du travail ; il est entré en vigueur le 7 novembre 2002.

²⁴ Cette disposition du Code du travail contraint les employeurs à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs sur la base des principes généraux de prévention (titres I et II) et rend obligatoire la réalisation d'une évaluation des risques (titre III).

Par conséquent, ce dernier a l'obligation de fournir, dans un document unique, des informations à jour relatives à l'évaluation des risques qu'il est censé avoir mené. Le rapport devra ainsi comporter « un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement ». Il est intéressant de noter que cette contrainte supplémentaire pour l'employeur est très extensive. En effet, il sera de remplir cette obligation d'information quelle que soit la taille de l'établissement, le nombre de salarié (un seul suffit), son activité ou l'ancienneté de l'entreprise (un jour suffit).

Ces mesures sont un message clair adressé au dirigeant quant à sa responsabilité sociale interne à son organisation. Il engagera sa responsabilité en cas de manquement à cette obligation et aggravera, dans le même temps, sa responsabilité en cas de survenance d'un risque non évalué et pourtant prévisible.

On peut remarquer que, concernant la notion de risque, la politique communautaire ne fait qu'amplifier la prise en compte de cet élément par la firme. Ainsi, par exemple, la communication de la Commission européenne l'année suivante, du 11 mars 2002²⁵, prenait pour titre « S'adapter aux changements du travail et de la société : une nouvelle stratégie communautaire de santé et de sécurité au travail 2002-2006 ». Dans ce document, la Commission insiste sur la nécessité de renforcer la culture de prévention des risques par la mise en place de toute une série d'instruments politiques (législation, dialogue social, mesures progressives et meilleures pratiques, citoyenneté d'entreprise et incitations économiques) et la création de partenariat entre tous les acteurs concernés par la sécurité et la santé (Jansen, B, 2003). Il ressort ainsi de son travail de consultation que « le désir qu'ont les entreprises d'améliorer leur gestion des risques constitue un puissant facteur d'acceptation de la RSE. Elles s'accordent généralement à dire qu'une approche socialement responsable les aide à gérer leurs risques, leurs immobilisations incorporelles, leurs processus internes et leurs relations avec leurs parties prenantes internes et externes²⁶ ».

Ce document unique annuel, en lien avec le rapport de gestion annuel pour les sociétés cotées en France, stigmatise la volonté du législateur de faire converger des domaines du droit qui étaient jusque là bien distincts : les droits économique, social et environnemental. Pourtant, tous sont susceptibles d'application pour une même entreprise. Ces domaines peuvent être aussi à l'origine d'une action en responsabilité.

3-2-3- Les responsabilités juridiques liées à la transparence en matière de RSE

L'article 116 de la loi NRE est dorénavant célèbre en France car il contraint les entreprises cotées à rendre des comptes en matière de développement durable. Ce texte en particulier et le concept de RSE en général devraient alerter encore plus ces dirigeants en raison des responsabilités juridiques qu'il est susceptible de faire naître à leur rencontre.

La double qualité d'émetteur d'informations, financière et extra financière, et d'employeur impose des obligations dont le manquement risque d'être sanctionné.

3-2-3-1- En cas d'absence d'information

²⁵ COM (2002) 118 final du 11 mars 2002

²⁶ COM (2002) 118 final du 11 mars 2002, p.12

Les dirigeants engagent normalement leur responsabilité en cas d'absence de rapport annuel de gestion. La défaillance de la totalité ou d'une partie des informations, devant être obligatoirement fournies, est en théorie sanctionnable. Les praticiens ont pourtant l'habitude de proclamer le contraire. Le législateur n'ayant pas prévu formellement de sanctions en cas d'absence ou d'inexactitude relativement aux informations sociales et environnementales de l'article 116 précité, il est habituel de lire que la portée de cette obligation d'information est relative.

Néanmoins, il faut s'en étonner. Le droit commun s'applique et les dirigeants devraient commencer à s'habituer à l'idée que la RSE est à ranger avec les concepts susceptibles de donner naissance à une extension de responsabilité. Nos développements ultérieurs sur la portée juridiques des normes individuelles de responsabilité sociale viendront confirmer cet étonnement.

Ainsi, la responsabilité de ceux-ci devrait pouvoir être engagée en cas d'inobservation d'une obligation d'information à l'égard des actionnaires (Martinet Y, 2004). Il est fort probable même qu'un Président du tribunal de commerce, qui serait saisi en référé par des actionnaires, suite au refus de la firme de délivrer des informations pourtant obligatoires, prononcerait sans peine une injonction sous astreinte à l'encontre des dirigeants.

De la même manière, et concernant le document unique relatif aux risques d'entreprise, l'employeur est tenu de fournir les informations demandées. Ces informations intéressent cette fois-ci d'autres acteurs que les seuls actionnaires. Ce sont les parties prenantes tant internes qu'externes qui cette fois sont concernées. Les salariés, car ils sont exposés à ces risques, sont les premiers concernés. Les membres de la CHSCT, les délégués et représentants du personnel, le médecin et l'inspecteur du travail sont en second aussi intéressés par ces données. L'employeur est tenu de leur fournir ce document. Dans le cas contraire, et selon les personnes à qui l'information aura été refusée, le dirigeant pourra être condamné pour délit d'entrave ou pour délit d'obstacle à contrôle ou encore au titre de certains autres délits pénaux. Mais dans tous les cas, les sanctions pécuniaires relevant de ces infractions sont faibles en termes de portée dissuasive.

Pourtant, l'employeur doit garder en tête qu'à ces sanctions pénales peuvent se rajouter des sanctions sociales qui rendent concrète la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Une circulaire du 18 avril 2002 fait état de nouvelle la prise de position, de la Cour de cassation, sur la question du manquement à l'obligation de sécurité de l'employeur. Dans une décision rendue le 28 Février 2002, la chambre sociale a modifié de manière substantielle la définition de la faute inexcusable de l'employeur (Martinet, Y, 2004). L'arrêt considère que « en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise ; (...) le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L.452-1 du code de sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel est exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver »²⁷. Ainsi, le dirigeant méconnaissant les risques devient non seulement responsable mais aussi coupable.

²⁷ Cet arrêt a été confirmé dans un arrêt de la cour de cassation du 11 avril 2002.

Cette décision est importante car elle illustre parfaitement une tendance qui est au cœur de la notion de responsabilité sociale. La responsabilité évolue avec les risques et ce qui était toléré par le passé est aujourd'hui sanctionné au nom d'une responsabilité globale et élargie. Ainsi, jusqu'à la décision du 28 Février 2002, la faute inexcusable de l'employeur était reconnue dans le cas d'une « faute d'une gravité exceptionnelle, dérivant d'un acte ou d'une omission volontaire, de la conscience du danger que devait en avoir son auteur et avoir été la cause déterminante de l'accident ou de la maladie ». Les cas, dans lesquels la responsabilité de l'employeur était retenue, étaient moindres en raison de la charge de la preuve. Celle-ci pesait sur la tête de la victime.

Le domaine dans lequel cette décision a été rendue est assez représentatif. Ce revirement de jurisprudence avait pour contexte un « procès d'amiante » en particulier. Les suites et les conséquences financières de cet arrêt, dans le domaine particulier de l'amiante (Souffi, E, 2004) ou sur la base d'autres problématiques devraient être très importantes dans l'avenir pour les entreprises.

En mettant à la charge de l'employeur cette nouvelle obligation, les pouvoirs législatif et judiciaire conjuguent leurs efforts pour faire aussi de la RSE un outil de promotion de l'analyse des risques.

3-2-3-2- En cas de publicité mensongère

Les fondements de l'action venant sanctionnée une publication erronée d'information sont quasi universels. Cette notion de publicité est, en effet, une des clés de voûte des relations commerciales et juridiques. Elle est l'expression de la confiance nécessaire aux échanges. Une affaire plaidée en Californie illustre parfaitement la possibilité d'intenter une action pour publicité mensongère portant sur les informations dites de « développement durable » publiées par une firme. L'affaire *Kasky* fera l'objet de développements ultérieurs dans le cadre du dernier chapitre.

Ce contentieux nous permettra de mettre en évidence la possibilité, offerte aux juridictions, de statuer sur les effets externes des codes de conduite. Elle est une confirmation de la portée juridique des normes individuelles de responsabilité sociale. Elle constitue aussi un indice en faveur d'une plus grande juridicisation de la société française en faveur de la protection des parties prenantes de l'entreprise. Celles-ci attendent beaucoup d'une transposition, dans le droit positif français, du système anglo-saxon des *Class Action*. Ce thème sera présenté dans les développements qui suivent afin d'illustrer le présent chapitre.

ILLUSTRATION

Des mesures en faveur d'une action de groupe

Le procès de l'Erika devrait faire couler beaucoup d'encre en France en 2007. En effet, ce contentieux pose une double question d'actualité : celle, d'une part, de la responsabilité, individuelle ou collective, face à la pollution des océans ; mais aussi celle, d'autre part, de la question de l'indemnisation d'un préjudice collectif – ici écologique. Les victimes de la marée noire attendent entre quatre cent millions et un milliard d'euros de dommages et intérêts. Mais cette issue est aujourd'hui subordonnée à de nombreuses conditions. Ainsi, par exemple, les collectivités territoriales touchées par la marée noire de 1999 s'organisent pour faire reconnaître la notion de « préjudice écologique » par la justice. Ces victimes ont compris que leur action avait d'autant plus de chance d'être couronnée de succès qu'elle bénéficierait d'une action groupée et en rang de bataille.

Le procès devant le Tribunal correctionnel de Paris s'est ouvert dans cette logique d'indemnisation : 70 parties civiles dont l'Etat et les collectivités territoriales sont présentes dans cette procédure ; 15 prévenus dont la société anonyme TOTAL sont actuellement jugés. La fin des débats est prévue pour le mois de juin. L'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel est sans appel et évoque les causes techniques du naufrage et le comportement fautif des personnes. Dans cette affaire, le recours à la technique de la « class action » américaine pourrait être fort utile aux victimes.

Or, le Président Jacques Chirac avait fait grand bruit en début d'année 2005 en annonçant qu'il avait demandé à son gouvernement d'examiner « une modification de la législation pour permettre à des groupes de consommateurs et à leurs associations d'intenter des actions collectives contre les pratiques abusives observées sur certains marchés ».

Un certain nombre de pays d'Europe ont entamé parallèlement la même réflexion. Ainsi, le Royaume-Uni a récemment introduit des dispositions législatives permettant le traitement collectif d'actions en justice. De la même manière, les parlementaires allemands ont mis en place une réforme similaire (voir plus loin).

L'annonce du Président français a amené plusieurs juristes et entreprises à se demander conjointement si la France n'allait pas glisser rapidement dans un système judiciaire « à l'américaine » c'est-à-dire caractérisé par l'octroi de dommages et intérêts démesurés en défaveur des entreprises et en faveur des associations de victimes. Cette technique est en tous cas un nouvel élément à intégrer dans la réflexion plus globale de la gouvernance des sociétés françaises. L'action collective constitue, en effet, un véritable choix de société.

Il s'agit, ainsi, de permettre à des plaignants de se regrouper pour faire valoir collectivement des droits à dommages et intérêts à l'encontre d'une seule et même personne réputée être fautif. Certains n'hésitent pas à évoquer le danger de voir ainsi se substituer une véritable régulation privée de la société à la régulation publique actuelle. A l'inverse, d'autres y voient la possibilité de rééquilibrer les rapports entre les professionnels et les consommateurs au profit de ces derniers.

Alors que la production des techniques de gouvernance est un des éléments clés de la sécurité des systèmes financiers actuels, son étude est très souvent cantonnée à des champs disciplinaires monolithiques. La gestion ou la finance se font très souvent gardiennes des recherches en matière de gouvernance d'entreprise et de sécurité de ces systèmes financiers. Pourtant, le droit n'est pas étranger à ces préoccupations et au soin à apporter en matière d'information financière. Si le thème n'est pas nouveau, le contentieux des juridictions du fond fourmille de litiges portant condamnation de dirigeants sociaux pour manquement à leur obligation de délivrer une information exacte au public sur les sociétés qu'ils gèrent.

Mais jusqu'à présent, c'est la société elle-même ou l'Autorité des marchés financiers qui prenait l'initiative de demander la sanction des dirigeants sociaux soupçonnés d'actes délictueux, auprès des magistrats. Jusqu'à présent la Haute juridiction française refusait de reconnaître une portée juridique aux actions de groupe. Pourtant cette notion anglo-saxonne, connue sous l'expression de « Class Action », est au cœur du dispositif de régulation des marchés financiers. Cette notion déborde largement, de la même manière, sur la théorie des parties prenantes qui est très intéressante pour décrire les nouveaux contours de la responsabilité des entreprises.

Les modes de transmission de l'information, l'interconnexion des places financières, l'augmentation du nombre d'acteurs (financiers et/ou non financiers) seraient des facteurs propices à l'accroissement des placements hautement spéculatifs de la part des institutions spécialisées, des investisseurs et des entreprises. Pourtant, celles-ci ne seraient se faire sans le développement parallèle d'une réglementation en faveur d'une plus forte responsabilité. L'introduction en France du système des Class action ne pourrait que favoriser ce mode de transmission de l'information. Dans ce contexte, les questions de limitation du risque par la régulation, dans un premier temps, puis par la recherche de l'augmentation de la responsabilité des acteurs professionnels, dans un second temps, se posent aux acteurs politiques actuels.

Les derniers scandales financiers, sociaux et écologiques en Europe, aux Etats-Unis exacerbent ces interrogations d'autant plus que la régulation ne parvient pas à prévenir les facteurs annonciateurs de crises, tout au plus réussit-elle à les gérer a posteriori.

L'objet de cette illustration est donc d'analyser le système des class actions. Ainsi, ces développements tenteront donc de préciser, dans une première partie, les principaux traits historique et philosophique de l'action collective (« class action ») ; puis, dans une seconde partie, de faire une présentation de la technique elle-même aux Etats-Unis avant de préciser, dans une troisième partie, les pays ayant adoptés ce recours collectif. Enfin, dans une dernière partie, nous préciserons quels peuvent être les incidences en termes de gouvernance d'entreprise de son introduction en droit français.

1) Historique et philosophie de la class action : un dispositif correctif

Dans une vision large, applicable à l'ensemble des contentieux, une action est « le droit, à certaines conditions déterminées, à un recours devant un juge investi du pouvoir de trancher les litiges pour obtenir une décisions de justice²⁸ ».

Pour le MEDEF, « l'action de groupe ou class action est une procédure permettant à une ou plusieurs personnes, avec ou sans mandat, d'exercer au nom d'un groupe de personnes ayant subi, du fait d'une même personne, des préjudices identiques ou similaires²⁹ ». Cette technique puise ses racines dans l'histoire du capitalisme et de ses excès.

Les actions collectives – de la même manière que les réflexions en termes de gouvernance, d'éthique des affaires, de responsabilité sociale - furent introduites aux Etats-Unis dans les années 1930 pour corriger un mouvement de défiance vis-à-vis des grandes entreprises impliquées dans de nombreux scandales financiers. Cette méfiance est alors doublée d'une volonté de rééquilibrer les rapports entre les petits porteurs et les grands groupes. Cette première crainte vis-à-vis des risques du marché va constituer la base philosophique du New Deal. Cette « *nouvelle donne* » est le nom de la politique interventionniste mise en place par Roosevelt pour lutter contre la crise économique de 1929. Or, on estime que la crise a été causée par une instabilité inhérente au marché, et que l'intervention du gouvernement a été nécessaire pour rationaliser et encadrer l'économie.

La popularité importante de Roosevelt, dans les premiers mois de son mandat, a permis à son gouvernement d'adopter une série de mesures destinées à rétablir l'équilibre du système

²⁸ Dictionnaire de la culture juridique, Sous la direction de Denis Alland et Stéphane Rials, Puf, 2003

²⁹ Rapport du MEDEF, l'action de groupe ou class action en 10 points, mars 2006.

bancaire et du marché financier. Un des buts poursuivis par Roosevelt était de rétablir la confiance des investisseurs. Cet objectif est en effet une constante de l'histoire économique. Au lendemain d'une crise économique, il est impératif de redonner confiance au marché. Hésiode posait déjà comme vérité que « confiance et défiance sont (...) la ruine de l'homme ». Cette maxime illustre les bases d'une réforme orientée à la fois en direction du marché et en faveur des citoyens qui doivent être protégés contre les excès de ce dernier. Ainsi, des mesures importantes sont prises à partir de 1932 :

- En 1933, l'*Emergency Banking Act* et le *Glass Steagall Act* permettent l'établissement d'une division bancaire entre banques de dépôt et banque d'affaire enfin de diminuer le risque de faillite. Cette double mesure est généralement connu comme le *Banking Act* .

- En 1933, abandon de l'étalon or. Ce changement favorise ainsi une baisse du dollar et une lente reprise des prix.

- La loi de 1934 *Securities Act* a été instaurée afin de protéger les investisseurs, et plus largement l'intégrité des marchés. A l'époque, et plusieurs décennies durant, l'actionariat était dominé par les petits porteurs individuels. Ceux-ci vont constituer les principaux plaignants des actions collectives et vont se trouver dotés, par le gouvernement fédéral, de pouvoirs importants :

- En 1933, le *Securities Act* oblige principalement les émetteurs à enregistrer leurs titres auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC) avant de les offrir en vente.

- En 1934, le *Securities and Exchange Act* oblige principalement les émetteurs ayant procédé à un appel public à l'épargne, ou ceux désirant inscrire leurs titres à la cote d'un marché organisé, de les enregistrer en vertu de cette loi.

Ainsi, les émetteurs deviennent assujettis aux devoirs de divulgation d'information continue. Ces mesures sont bien entendu encore destinées à rassurer les investisseurs et à donner un nouvel élan à l'économie américaine au sortir de la crise.

Bien des années plus tard, des transformations profondes ont affecté la structure, la taille et la couverture des marchés financiers. Aujourd'hui des fonds spécialisés regroupent les petits épargnants et dominent le marché. Les plus importants prennent le titre de fonds de pension puisqu'ils gèrent les contributions de retraite. Ces fonds se sont internationalisés et professionnalisés. Pourtant, ces derniers ne vont quasiment pas profiter des techniques de *class action* introduites dans l'arsenal juridique américain. Car toutes ces actions ne sont pas seulement orientées actionnaires aux Etats-Unis. On distingue en effet différentes formes de *class action*.

2) la *Class Action* à l'américaine

Aux Etats-Unis, l'action collective est un recours fondamentalement reconnu à tous justiciable et permettant à un ou à un petit nombre de demandeurs d'intenter une action en justice au nom d'un groupe plus large de personnes physiques ou morales placées dans une situation comparable. Cette technique est soumise à différentes conditions.

2-1- Les conditions de mise en place d'une Class Action américaine

En premier lieu, la technique de l'action collective trouve sa justification dans une approche utilitariste de l'indemnisation. Cette position n'est pas sans rappeler la conception utilitariste de la *Business Ethics* elle-même. La Class Action se justifie parce que :

- Elle contribue à l'application de la loi et, dans le domaine du droit des affaires, permet d'imposer aux entreprises et à leurs dirigeants, plus que n'importe quelle obligation légale, un standard de conduite plus élevé ;
- Elle égalise le rapport de force au cœur du processus d'indemnisation. Les demandeurs disposent ensemble de ressources comparables à celles dont disposent les entreprises mise en cause ;
- Elle limite doublement l'engorgement des tribunaux : une seule action est intentée et non des multiples ; ces actions aboutissent le plus souvent à une transaction qui n'est pas susceptible d'appel.

En second lieu, ce mécanisme est encadré par des règles de procédure assez stricte. Ainsi, l'action ne sera possible que lorsque la poursuite d'actions individuelles ne serait pas économiquement justifiée. Cette première condition est presque évidente puisque l'intérêt de cette action prend tout son sens lorsque le tribunal compétent paraît être en mesure de résoudre le litige de façon collective d'une manière plus satisfaisante.

Plus précisément, l'article 23 du Code (les Règles) de Procédure Civile impose plusieurs conditions à l'introduction d'une action collective devant un tribunal fédéral.

Tout d'abord, quatre conditions sont à la charge du demandeur qui se propose de diriger l'action. Ce dernier doit démontrer que:

1. *Numerosity* : L'intervention individuelle doit être difficile en raison de leur nombre de demandeurs;
2. *Commonality* : Une ou plusieurs questions de droit ou de fait doivent être communes à tous les demandeurs ;
3. *Typicality* : Les allégations de celui qui porte la demande doivent être représentatives de celles de la classe ;
4. *Adequacy* : Le demandeur devra représenter la classe de façon juste et adéquate.

Une entorse à la procédure en défaveur de l'industrie du tabac

L'industrie US du tabac est depuis les années 1950 l'une des cibles de prédilection des *class actions*, avec une intensité accrue depuis les années 1990.

Les procès relatifs à un préjudice corporel causé chez les fumeurs à l'encontre l'industrie du tabac sont de plus en plus fréquents depuis les années 1950 aux Etats-Unis. Cette industrie est devenue une des cibles privilégiées des *Class Action*. Ce type de procès relatif à l'indemnisation d'un préjudice corporel n'est pas sans poser des difficultés de procédure. En effet, parmi les quatre conditions à la charge du demandeur qui se propose de diriger l'action, le critère de la *Commonality* est souvent un obstacle quasi discriminant pour les victimes. Cette condition pose en effet comme préalable à l'action qu'une ou plusieurs questions de droit ou de fait doivent être communes à tous les demandeurs pour que l'action puisse être menée. Cela signifie ainsi par exemple que les préjudices subis par les demandeurs doivent être les mêmes. Or, le préjudice souffert par une personne victime de la cigarette diffère du préjudice subi par une autre, notamment en fonction de la situation personnelle propre à chacun, de la date à laquelle chaque plaignant a commencé à fumer, de l'information disponible à l'époque sur les dangers de la cigarette, de son degré d'addiction, de ses éventuelles tentatives pour arrêter de fumer, de ses antécédents de santé. Ainsi, faute de *commonality*, la constitution de classes de plaignants fumeurs a longtemps été écartée.

Pourtant, l'affaire *Engle v R.J. Reynolds Tobacco Co* a constitué une première très favorable aux victimes. La juridiction de Floride a en effet admis une class action pour le compte de « toutes les victimes de la cigarette » dans cet Etat. Les magistrats ont alors demandé au jury de se poser deux questions de portée générale : Quelles sont les maladies causées par la cigarette? L'industrie cigarière a-t-elle agi de manière répréhensible et susceptible de la rendre accessible à une condamnation à des dommages et intérêts punitifs (« *punitive damages* »)?

Le jury a considéré en juillet 1999 que la cigarette était addictive et causait de nombreuses maladies. Ce double constat a conduit à la condamnation de cette industrie. En juillet 2000, cinq industriels et d'une organisation de lobbying ont été sanctionnés par un montant de 145 milliards de dollars.

Dès lors et à conditions que ces quatre conditions soient réunies, l'action sera appropriée dans l'une des trois situations suivantes :

- L'introduction de multiples actions individuelles serait susceptible de créer un risque de jugements contradictoires;
- Le défendeur a agi ou refusé d'agir d'une manière qui affecte tous les membres de la classe si bien qu'un jugement unique, s'il est justifié sur le fond, offrirait réparation à tous les membres de la classe ;
- Des questions de droit ou de fait communes dominent le litige.

La procédure par laquelle le tribunal vérifie que les conditions de la Règle 23 sont remplies est appelée la « certification ». Si le tribunal juge ces conditions satisfaites, il « certifie » la classe et désigne un demandeur principal - *lead plaintiff* - qui sera le représentant de la classe. Dès lors, il faudra choisir parmi les différentes actions possibles.

2-2- Les différentes Class Action américaines

Le principe américain est assez simple et les actions collectives peuvent être regroupées, dans un premier temps, en deux familles : les *Securities Class Actions* (SCA) et les *Employment Practices Liability Class Actions* (EPLCA).

Les *EPL Class Actions* (Employment Practices Liability) constituent un ensemble d'action de groupe qui concerne la responsabilité civile liée aux rapports sociaux. Elles couvrent les réclamations liées aux infractions régissant la relation Employeur-Employé. Ainsi, dans le cadre de ce recours, les points suivants sont les plus souvent invoqués :

- licenciement abusif, sans cause réelle et sérieuse,
- harcèlement,
- discrimination,
- violation de la vie privée, etc.

La réclamation est introduite par les employés subissant le préjudice et l'action sera dirigée à l'encontre de la personne morale /ou contre la personne physique.

Les « *Securities Class Actions* » composent un ensemble de recours dont la motivation principale est la protection des actionnaires et investisseurs. Ainsi, les réclamations pourront être introduites soit par des actionnaires ; soit par tout autre détenteur de titre (obligations, ...). Le fondement de l'action est une faute de gestion ayant entraîné un préjudice financier (chute du cours de bourse) pour les actionnaires qui demandent réparation. L'action sera alors engagée pour le propre compte des actionnaires ou pour le compte de la société (« *derivative action* »).

Ainsi, au sein de cette famille, il est intéressant aisé de distinguer les « *Securities Class Actions* » des « *derivative class actions* ». Les premières permettent, en général, aux investisseurs qui ont subi un préjudice financier affectant leurs investissements en valeurs mobilières (*securities*) à la suite de fraudes ou de malveillances de la part de dirigeants d'entreprise, de se regrouper (*class*) pour obtenir réparation. Les secondes, *Derivative Class Actions*, sont menées, en particulier, pour obtenir des réformes dans le mode de gouvernance de l'entreprise incriminée.

Le procédé trouve bien entendu son intérêt dans sa logique indemnitare et réparatrice. Mais son originalité repose surtout dans le fait qu'il est destiné à renforcer les droits des parties prenantes, qui n'ont souvent pas d'intérêt financier à agir individuellement en justice concernant des litiges portant sur des dommages d'un faible montant compte tenu du montant moyen des frais de justice. Cette action est ici un droit du plus faible. Pourtant, ce domaine n'est pas exempt d'abus. Le Congrès américain a dû intervenir, à partir des années 1990, afin de tenter d'enrayer les tactiques abusives et dilatoires utilisées dans ce type de recours. Les *Strike Suits* sont réputées être des actions collectives introduites par des avocats surtout soucieux de se voir attribuer des honoraires hors de proportion avec la difficulté de l'affaire. Le nombre d'actions et le montant des transactions acceptées par les défenseurs n'est pourtant pas en baisse : leur nombre annuel reste à des niveaux records, et la perte moyenne des investisseurs est en augmentation.

2-3- Les domaines d'action des Class Action américaines

2-3-1- Class action et droit boursier

Ce mécanisme est largement utilisé dans l'hypothèse d'une chute fautive du cours de valeurs mobilières. Traditionnellement, la faute à l'origine de l'action en réparation se trouve caractérisée par le fait que l'entreprise mise en cause est censée avoir fourni au public des informations incorrectes ou incomplètes ; que les dirigeants le savaient ou ne pouvaient l'ignorer ; souvent, que les auditeurs et analystes n'ont pas correctement vérifié les comptes de l'entreprise ou ont manqué de signaler les fraudes comptables. Ainsi, par exemple, les Class Action engagées dans l'affaire Enron ont visé l'entreprise de courtage d'énergie mais aussi ses auditeurs, banquiers et avocats tous responsables des pertes immenses subies par les actionnaires.

Le fondement de ce type d'action renvoie à la théorie de « fraude au détriment du marché » : dans un marché efficient où le prix des titres financiers reflète à tout moment toute l'information pertinente disponible, l'omission ou la déclaration trompeuse de l'émetteur aurait artificiellement augmenté le cours des titres, amenant les investisseurs à payer un prix supérieur à leur valeur réelle. Cette théorie permet à la classe d'investisseurs d'éviter le problème de preuve de l'influence réelle des déclarations ou omissions alléguées sur les décisions individuelles de chaque investisseur.

Les actions en responsabilité qui seront ainsi intentées pourront l'être sur la base de deux lois fédérales : le *Securities Act* de 1933 et le *Securities Exchange Act* de 1934 ; ou encore sur la base du droit positif général. La plupart de ces recours débouchent sur des transactions dont le montant peut être très élevé comme le montre ces exemples :

Exemples de Class Action intentées sur le fondement du droit boursier

Cendant Corporation (Secteur de l'hôtellerie)	action collective pour irrégularités comptables dont les demandeurs principaux –le fonds de retraite <i>CalPERS</i> et deux fonds de pension de New York – ont obtenu en 2000 une transaction d'un montant de 3,1 milliards de dollars et des changements dans la gouvernance de l'entreprise.
WorldCom (Secteur des télécommunications)	Action collective contre la société pour falsifications des comptes et contre ses conseils – banques, cabinet d'audit Arthur Andersen - pour manquement à leur obligation de « due diligence » en favorisant la vente des titres malgré les manipulations comptables ; les investisseurs et le demandeur principal, le <i>New York State Common Retirement Fund</i> , ont obtenu, en mars 2005, une transaction d'un montant probable de 6 milliards de dollars.
Enron (Secteur de l'énergie)	Action collective contre la société et ses conseils pour pratiques frauduleuses. En janvier 2005, une transaction d'un montant de 168 millions de dollars a été obtenue par les demandeurs.

Le droit de la concurrence en général et le domaine particulier des produits défectueux peuvent donner lieu aussi à une action de groupe. L'un et l'autre sont un peu plus éloignés du domaine de cette présente étude. Ils feront donc l'objet d'une courte citation.

Le droit de la concurrence est particulièrement propice aux *Class Action*. Les acheteurs directs subissant un dommage qui pourrait être réparé sur le fondement du droit de la concurrence sont même encouragés à intenter une action collective : un système incitatif pour les victimes et à caractère punitif pour l'auteur du dommage a été mis en place par les pouvoirs publics américains. Ce système repose sur une accentuation de l'indemnisation. Les dommages et intérêts alloués aux victimes de pratiques anticoncurrentielles sont automatiquement triplés sur la base du principe du *Treble Damages*. Cette pratique vient compenser les obligations de communication et de transparence strictes qui caractérisent le droit boursier. En matière de concurrence, les ententes illicites sont bien entendues rarement révélées.

A l'inverse, les affaires en responsabilité du fait des produits sont moins susceptibles d'être traitées par ce recours collectif pour un problème de convergence : l'exposition aux produits dangereux varie considérablement selon les victimes. Celles-ci ont du mal à se regrouper derrière une demande commune. Seules certaines actions intentées au niveau national ont un pouvoir suffisamment fédérateur pour exister.

Le domaine extra-boursier a fait l'objet d'un développement récent qui mérite quelques remarques. Ce type d'actions collectives subit une forme de contrôle judiciaire depuis l'adoption en février 2005 du *Class Action Fairness Act*. Cette loi a transféré aux tribunaux fédéraux la compétence exclusive pour juger les actions collectives interétatiques impliquant au moins 100 demandeurs potentiels et des demandes de plus 5 millions de dollars.

Cette loi poursuit un double objectif : elle favorise, d'une part, l'uniformité du traitement des actions collectives à travers les États-Unis ; et tente, d'autre part, de lutter contre une tendance de certains avocats de privilégier certains recours dans certains États mieux disposés que d'autres envers les demandeurs et les actions collectives.

Enfin, la nouvelle loi ne s'applique pas aux litiges fondés sur le droit boursier et sur les questions de gouvernance. Ces deux domaines sont en effet déjà concernés par les lois PSLRA et SLUSA. Pourtant, le droit états-unien n'est pas le seul concerné par ce recours collectif.

3- les Class actions dans le monde

Ces évolutions du système américain présentées précédemment sont révélatrices d'une recherche croissante, de la part des investisseurs institutionnels, d'un recours à ces techniques pour obtenir la réparation de leur préjudice. Or, les investisseurs institutionnels basés en dehors des États-Unis sont attentifs de la même manière à l'efficacité de ces recours. Des cabinets d'avocats se spécialisent en la matière sur le continent européen afin de représenter les intérêts de fonds collectifs européens d'une double manière : d'une part, dans des actions collectives menées contre des entreprises américaines ; et d'autre part, dans des actions qui pourraient être menées contre des entreprises européennes dont l'État national aurait accueilli dans son droit positif de tels recours. De plus, les tribunaux américains commencent à juger

en faveur d'actions collectives menées sur le sol américain contre des entreprises étrangères. Celles sont donc s'armer contre ces nouvelles pratiques qui traversent l'atlantique. Une action collective est actuellement menée contre Vivendi. Un jugement similaire devrait certainement s'appliquer à l'entreprise italienne Parmalat.

3- 1- Une diffusion de la class action dans le monde

On peut constater encore une grande divergence entre les systèmes juridiques dans leur façon d'admettre la défense en justice d'un intérêt collectif. Beaucoup d'Etats européens y sont encore opposés et ne tolèrent que des actions ciblées : soit de syndicats professionnels ; soit de certaines associations, à des conditions spécifiquement déterminées – ainsi par exemple, Allemagne, Belgique, France - ; soit encore d'organismes publics – *Office of Fair trading* au Royaume Uni ou la *Consumer Ombudsman* en Scandinavie.

Pourtant, certains pays – encore minoritaires en nombre - autorisent une catégorie d'individus concernés par un type de litige à exercer un recours assez proche de l'action de groupe.

La législation en cours ou en réflexion sur les class action dans le monde	
Etats-Unis	Les Etats-Unis ont introduit les « class actions » en 1966 dans leur législation fédérale.
Canada	le Canada, tant au niveau fédéral qu'au niveau des Etats fédérés, à commencer par le Québec, connaît ce type d'action.
Suède, Espagne	Système de recours collectif proche des class actions, avec l'opt in ;
Norvège	Système de recours collectif proche des class actions, avec l'opt in ;
Portugal	Système de recours collectif proche des class actions avec un procédé d'opt out ;
Pays-Bas	Pas de système de Class Action
Royaume-Uni	Pas de système de class actions mais système de regroupement d'actions reposant sur un engagement individuel (<i>Group Litigation order</i>).
Italie	Débat en cours et projet de loi sur présenté au Parlement
France	Débat en cours
Allemagne	Entrée en vigueur, le 1er Novembre 2005, de la loi « sur les procédures modèles dans les litiges de droit financier » (<i>Kapi talanleger-Musterverfahrensgesetz</i> , ci-après <i>KapMuG</i>). Il s'agit d'une loi expérimentale dans le domaine de l'information financière d'une durée de cinq ans, combinant une procédure

individuelle et une procédure collective permettant à des actionnaires d'obtenir réparation du dommage subi.

Un point de procédure divergeant dans ces systèmes de droit demande une précision. L'action collective permet par nature le règlement de plusieurs litiges individuels dans le cadre d'une même instance. La question se pose alors de savoir s'il pourrait être permis d'introduire une action pour le compte de « toutes les victimes touchées par le dommage » c'est-à-dire potentiellement pour le compte de victimes sans que celles-ci aient, au préalable, fait expressément connaître leur volonté de participer à une action en responsabilité civile à l'encontre de l'auteur du dommage qu'elles ont subi. Cette précision renvoie à la controverse sur le choix d'un système d'*opt out* ou, au contraire, d'*opt in*. L'illustration de ce choix peut être faite au regard de la question de la collecte de données nominatives et personnelles chère au Management de la Relation Client.

***Customers Relationship Management* et action de groupe**

En matière de constitution de base de données nominatives et personnelles, le système qui prévaut aujourd'hui est l'inverse d'une pratique d'opposition, appelée *opt out*. Cette technique permet d'affirmer qu'il faut manifester expressément son opposition pour ne pas être sollicité. Or, dans l'intérêt des consommateurs, les organes de régulations internes français ont privilégié le système inverse de l'*opt in* pour lequel le commerçant ou l'opérateur doit demander une autorisation avant de collecter des informations.

On retrouve ces divergences de positions en matière d'action de groupe dans les différents pays ayant adopté ce recours.

Une action collective avec Opt-out – exemple, le Portugal – est une action dans laquelle l'action sera intentée au nom de l'ensemble des victimes du dommage sans pour autant que celles-ci n'aient eu à faire connaître expressément leur volonté d'y participer. Le recours sera basé sur le consentement implicite de la victime.

Une action collective avec Opt-in – exemple, la Suède – favorise un recours basé sur le consentement préalable de la victime.

La France ne s'est pas encore déterminée sur la pertinence d'une telle action.

3-2- Pour une action de groupe en France

En France, la question des actions de « groupe ou collectives » est une réalité depuis que le gouvernement a présenté en novembre 2006 un projet de loi créant ce type d'action. Ce nouvel outil d'indemnisation est dans l'esprit de nombreuses associations de consommateurs depuis que le Président Jacques Chirac a annoncé, une première fois à l'occasion de la présentation des vœux du Nouvel An de 2005 puis une seconde fois lors de son intervention du 14 juillet 2006, que son gouvernement allait travailler à « proposer une modification de la législation pour permettre à des groupes de consommateurs et à leurs associations d'intenter des actions collectives contre les pratiques abusives rencontrées sur certains marchés ». Pourtant ce projet est aujourd'hui remis en question.

Le Projet de loi qui prévoyait un dispositif d'action de groupe visant à organiser, en France, la réparation du préjudice matériel subi collectivement par des consommateurs à la suite du non respect de ses obligations contractuelles a été écartée. Même si ce projet de loi est avorté, les consommateurs français disposent encore d'une alternative : celle de passer par la voie associative ou non.

Ainsi, en premier lieu, la victime d'un dommage pourra toujours saisir une association agréée de consommateurs.

Celles-ci peuvent en effet exercer des actions dans l'intérêt collectif des consommateurs dans le cadre de l'action civile ou pour faire cesser des agissements illicites. De la même manière, elles peuvent intervenir dans le cadre d'actions en réparation aux fins d'obtenir l'indemnisation du préjudice subi par l'intérêt collectif des consommateurs³⁰. Ces actions ont néanmoins des effets limités pour les consommateurs individuels. Elles s'éloignent en effet de la logique anglo-saxonne puisqu'elles ne permettent d'assurer que la réparation du préjudice subi collectivement par les consommateurs. Le préjudice individuel ne sera pas réparé par cette voie.

Depuis la loi n° 92-60 du 18 janvier 1992 renforçant la protection des consommateurs, une action en représentation conjointe, proche d'un véritable système d'action de groupe, permet néanmoins à des associations de consommateurs agréées et représentatives au plan national d'agir en réparation pour le compte de consommateurs identifiés, à condition d'avoir obtenu mandat de ces derniers.

Dans un second temps, la victime pourra toujours exercer un recours hors du droit de la consommation : D'autres dispositions particulières assurent par ailleurs l'exercice d'actions en réparation pour le compte d'une pluralité de victimes. Tel est le cas, en particulier, des actions exercées par les associations agréées de protection de l'environnement³¹, par les associations de santé agréées³² ou par les associations de défense des investisseurs³³.

4-L'action de groupe et la gouvernance d'entreprise

4-1- Les *Class Action* au service de la gouvernance d'entreprise

L'examen de la notion de la gouvernance s'inscrit directement dans le débat sur la responsabilité et la faculté d'indemnisation de l'entreprise dans la société, débat dont les acteurs sont dès l'origine les premières sociétés de capitaux. Les interrogations qui en découlent sont d'autant plus importantes lorsque l'entreprise n'est pas la propriété d'un fondateur actionnaire unique ou principal mais qu'elle appartient à de nombreux actionnaires qui ne sont pas ceux mandatés pour prendre les décisions. La question de la gouvernance d'entreprise devient donc capitale lorsqu'elle illustre une dissociation entre ceux qui détiennent les droits sur l'entreprise et ceux qui la dirigent. Dès lors, il a été démontré (Berle et Means, 1932 ; Burnham, 1941 ; Chandler, 1977) qu'il existe un risque réel de conflit d'intérêts entre deux grandes exigences managériales antagonistes: celle des dirigeants -

³⁰ Articles L. 421-1 à L. 421-7 du code de la consommation.

³¹ Article L. 1114-2 du code de l'environnement

³² Article L. 142-2 du code de la santé publique.

³³ Articles L. 452-2 à L. 452-4 du code monétaire et financier.

disposer de la plus grande liberté possible afin qu'ils puissent manœuvrer la structure - et celle des propriétaires - faire respecter le droit absolu qu'est leur droit de propriété. Ce risque est renforcé lorsque viennent participer au débat d'autres acteurs tels que les investisseurs institutionnels en particulier et lorsque ces derniers sont victimes d'une faute commise par les dirigeants de l'entreprise.

De fait, la multiplication des scandales financiers a remis au goût du jour la question de la réforme du gouvernement d'entreprise. Les actions collectives d'actionnaires permettent de réels changements dans la gouvernance.

Quand une action collective est lancée, une action associée - *Derivative Action* - peut être engagée. Dans ce cas, les actionnaires agissent au nom et pour le compte de l'entreprise elle-même dans la mesure où l'entreprise ne peut pas elle-même se défendre contre les activités préjudiciables de ses dirigeants. L'objectif est de garantir des réformes dans le système de gouvernance de l'entreprise, ce pour changer le comportement du conseil d'administration, celui des dirigeants ou du management dans son ensemble, et de telle manière que les défaillances de gouvernance à l'origine de l'action collective aient une probabilité bien moindre de se reproduire l'avenir. Les résultats des nouvelles règles du gouvernement d'entreprise sont applicables à et lient l'entreprise visée.

De nombreuses mesures sont venues donner un corps de règles à la réforme du gouvernement d'entreprise :

- le droit des investisseurs à nommer et à élire des administrateurs ;
- la séparation des fonctions de président du CA et de directeur général ;
- Présence au CA des administrateurs indépendants ;
- la mise en place de comités spécialisés constitués exclusivement d'administrateurs indépendants ;
- la limitation du nombre de mandat d'administrateurs pour les membres du CA ;
- l'approbation par les actionnaires des plans de stock options et la mise en place de système de contrôle des abus en la matière ;
- l'adoption de procédures de contrôle strictes pour prévenir les délits d'initiés et autres transactions effectuées avec des parties liées;
- l'interdiction définitive pour les commissaires aux comptes de vendre d'autres services à l'entreprise, notamment le conseil en planning fiscal pour ses dirigeants ;
- la rotation régulière des commissaires aux comptes.

4-2- Les *Class Action* « orientées actionnaires » : le rôle des investisseurs dans le contrôle des dirigeants :

L'explosion de la bulle spéculative liée aux sociétés engagées dans les technologies de l'information et de la communication, ajoutée à la perte de confiance des investisseurs qui en a découlé, ont été les détonateurs de profondes interrogations quant au bon fonctionnement de ce modèle de gouvernance d'entreprise. Les affaires Enron, Worldcom, Tyco et autres ont accentué les questionnements relatifs à l'efficacité des techniques de gouvernance. Ces fraudes ont révélé l'échec de cette autorégulation puisque l'on retrouvait dans chacune l'inverse de ce qui était recherché au départ : un dirigeant seigneur et maître de ses décisions,

une absence totale de contre-pouvoir réel même dans les structures qui avaient, par exemple, privilégié une direction bicéphale dans l'entreprise, un manque de contrôle du dirigeant par le conseil d'administration alors qu'il disposait en général d'informations suffisantes pour au moins s'alarmer, des actionnaires manipulés par une communication aussi efficace que mensongère, des organes de régulation des marchés inefficaces, des analystes financiers aveugles ou au cœur de conflits d'intérêts

Nous avons préalablement précisé comment le législateur américain a suivi cette tendance à la protection des actionnaires en matière de class action. Une réforme législative a institué récemment un rôle prépondérant pour une catégorie de parties prenantes susceptible de mener une action de groupe. La nouvelle loi dite PSLRA - *Private Securities Litigation Reform Act* - de 1995 a donné une place essentielle aux investisseurs institutionnels. Ce texte, prévu à l'origine pour « réduire le coût d'accès au capital en combattant les litiges abusifs, tout en conservant des incitations pour l'introduction d'actions pourvues de fondements », a précisé que les investisseurs institutionnels devaient jouer un rôle moteur dans les actions collectives et agir en tant que partie de référence. La disposition relative au « plaignant principal » permet à l'investisseur ou au groupe d'investisseurs ayant subi le dommage financier le plus important de prendre contrôle de la procédure d'action collective. Ils ont en effet la capacité de mieux représenter les intérêts d'une action collective et de mieux négocier un accord transactionnel. Cette initiative appartient le plus souvent aux investisseurs institutionnels.

Depuis l'adoption de cette loi, plusieurs tendances sont apparues qui toutes plaident en faveur de l'intérêt des actionnaires.

- Le nombre d'actions engagées est tout d'abord croissant :

Nombre de <i>Class action</i> engagées depuis l'adoption de la loi PSLRA de 1995	
1996	110
2004	217
Moyenne annuelle	212

Tableau 1 : Sources: "Recent Trends in Shareholder Class Action Litigation: Bear market Cases Bring Big Settlements." NERA Consulting, February 2005. (<http://www.nera.com>)

Ces chiffres montrent que les fraudes et malfaisance massive en entreprise n'ont pas disparu. Mais elles sont dorénavant contre balancées par des actions qui se font plus fréquentes. De récentes études prouvent que la loi Sarbanes Oxley de 2002 et d'autres mesures législatives n'ont eu qu'un faible impact sur les actes répréhensibles du monde des affaires. Seule la mise en évidence d'une perspective de sanction réelle est susceptible de dissuader les fraudeurs d'agir.

- Les montants en jeu des règlements des litiges ont augmenté :

Montant moyen du règlement des *Class action* d'actionnaires

Avant la réforme de 1995	5 millions USD
2002	18,5 millions USD
2003	23,2 millions USD
2004	27,1 millions USD

Tableau 2 : Sources: "Recent Trends in Shareholder Class Action Litigation: Bear market Cases Bring Big Settlements." NERA Consulting, February 2005. (<http://www.nera.com>)

Une remarque s'impose au-delà des moyennes. Les règlements exceptionnels ont tendance eux aussi à augmenter. En 2003, 23 règlements ont atteint 20 millions USD ou plus. Mais surtout parmi ces derniers, six excédaient la barre des 100 millions USD. Ces règlements sont là encore en augmentation par rapport à l'année précédente. Cette inflation du nombre et du montant des *class action* est à rechercher du côté de la plus grande maîtrise des investisseurs : ces derniers sont mieux armés pour tenir le rôle de plaignant principal ; quand cela est le cas, la moyenne des règlements est de typiquement supérieure d'un tiers.

Ainsi, les actions collectives - d'actionnaires en particulier - sont une réalité aux Etats-Unis. L'ensemble des parties prenantes de l'entreprise - investisseurs institutionnels, les salariés et épargnants - sont bien au fait de ce constat. Ces acteurs de la gouvernance d'entreprise orientée actionnaires outre atlantique (voir chapitre ultérieur) disposent d'une arme qui fait frémir depuis longtemps les groupes anglo-saxons et depuis peu les firmes du reste du monde.

La diffusion des principes de bonne gouvernance et l'examen permanent des techniques américaines susceptibles de redonner confiance aux investisseurs contribuent aujourd'hui à l'utilité de se poser la question de l'intérêt d'introduire l'action collective en droit français.

Parce que le marché est aujourd'hui caractérisé par un système de dérégulation et de libéralisation, un recours collectif pourrait servir à protéger les parties prenantes de l'entreprise (voir chapitre suivant) - retraités, épargnants, investisseurs, actionnaires, salariés - tout en favorisant la lutte contre les fraudes financières. L'action collective est donc au service du développement durable des entreprises et de leur bonne gouvernance.

Les enjeux relatifs à cette question sont multiples et surtout pas cantonnés à l'hexagone. Des questions de droit interne se posent bien évidemment au moment d'introduire un système d'action collective en France. Mais cette technique est en réalité déjà à portée des investisseurs institutionnels français qui peuvent déjà profiter d'actions collectives introduites aux Etats Unis pour recouvrer leurs pertes en investissements. La réforme de la gouvernance d'entreprise n'est en effet pas que française ni limitée au cadre légal national. Ce recours collectif est directement invocable à l'encontre autant des entreprises américaines dans lesquelles des investisseurs auraient investi que, par exemple, dans des entreprises françaises cotées aux Etats-Unis. L'affaire Vivendi illustre parfaitement cette réalité transnationale. Des investisseurs institutionnels français pourraient prendre part dans les actions collectives

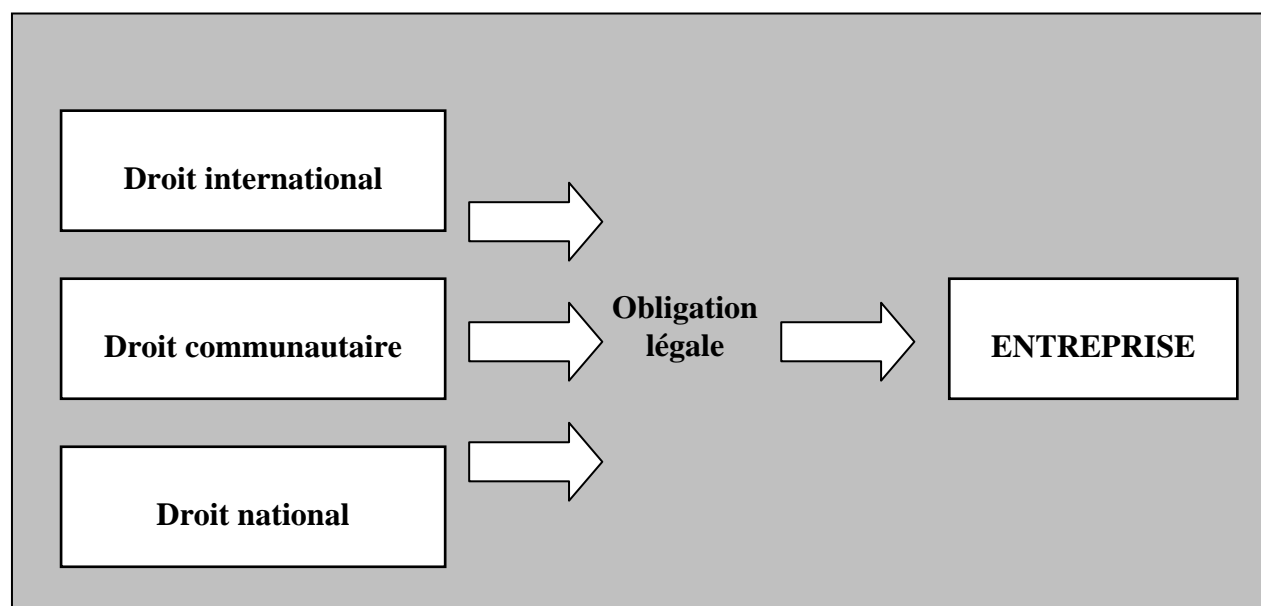
d'actionnaires aux Etats-Unis, de préférence en tant que plaignant principal, du moins en tant que parties de l'action collective.

Curieusement un tel recours pour les investisseurs français est peu connu. Ces derniers souffrent d'un manque à gagner important en renonçant inconsciemment à cette technique. Ils se concentrent uniquement sur la question de savoir si la France va accueillir cette technique dans son arsenal juridique. Or, cette introduction est aujourd'hui bien menacée. Nous ne pouvons que le regretter pour différentes raisons.

D'une part, une réforme en faveur de l'introduction des class action en France pourrait produire une extraordinaire machine à convertir les problèmes de gouvernance en questions juridiques. Ce nouvel outil juridique est susceptible alors d'être la source d'un important contentieux. L'explosion de la demande sociale de droit se mesure, en effet, par l'encombrement des tribunaux dont la charge augmente constamment. Cette inflation est invoquée par certains contre cette réforme des actions de groupe. Pourtant, cette croissance reflète aussi une modification de l'attitude des français à l'égard du contentieux, perçu aujourd'hui moins comme une pathologie sociale que comme un mode de relation normal des acteurs sociaux entre eux et avec l'Etat. Le retour du droit dans le débat de la gouvernance par l'intermédiaire de l'introduction de la class action serait alors aussi un retour du juste et de la responsabilité.

En regardant le système états-unien des *class action*, les français pourraient découvrir qu'une question est rarement politique – en terme de confrontation de pouvoirs - ou juridique par nature. Elle demeure politique aussi longtemps que sa résolution est laissée à la discrétion des détenteurs du pouvoir – dans le cadre d'un contentieux entre les managers et les actionnaires d'une entreprise, ce sont les premiers qui se voient accuser d'un détournement de pouvoirs ; elle devient juridique dès que sa détermination est susceptible d'être soumise à un juge dans un cadre contradictoire. D'où l'efficacité du droit comme moyen de faire évoluer la société et comme arme économique au service d'une meilleure gouvernance.

Les développements de ce chapitre ont permis de révéler l'existence d'un corpus organisé, international et national, de textes et de conventions, posant les bases d'une nouvelle obligation légale en terme de responsabilité sociale pour l'entreprise. Cet ensemble de contraintes réglementaires est aujourd'hui doublé par une obligation morale pour les organisations engagées dans le développement durable.



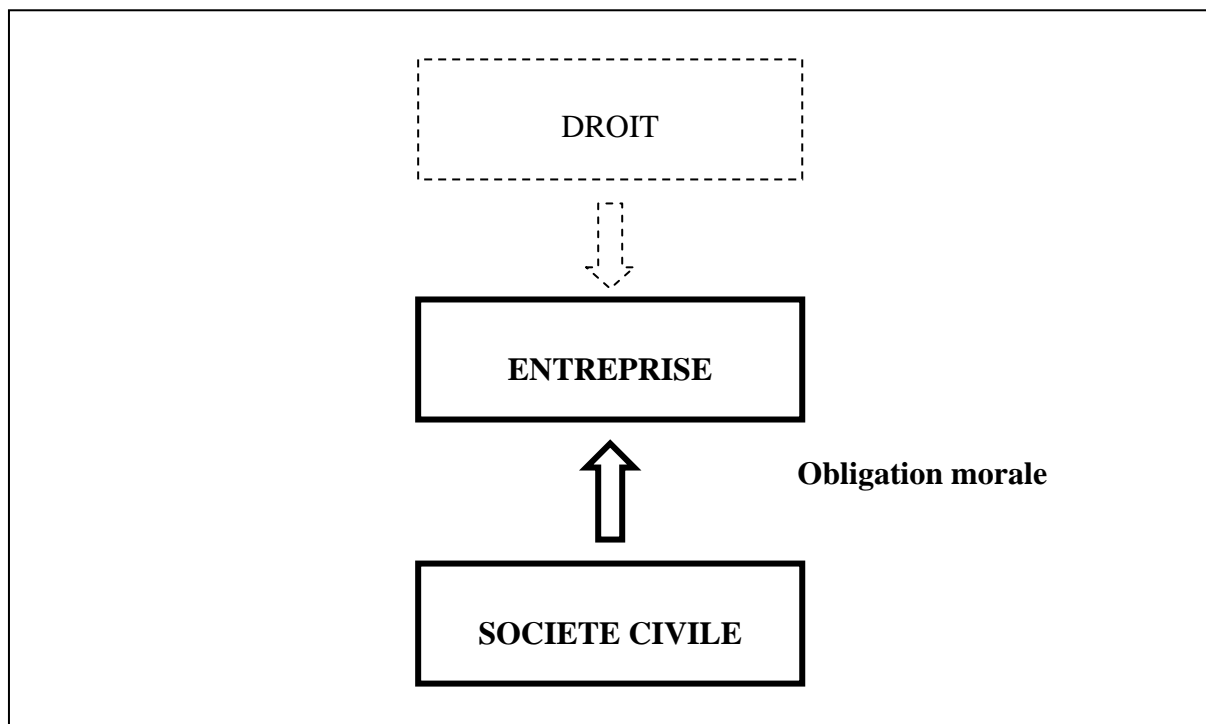
CHAPITRE 2 : LA RSE COMME OBLIGATION MORALE DE L'ENTREPRISE

Résumé :

Cette partie étudie les relations entre les entreprises et leurs parties prenantes (*stakeholders*). L'importance de leur poids et de leur influence demande de décrire ce phénomène qui est encore assez nouveau et qui a pris de l'ampleur avec le développement des technologies de l'information et des communications (TIC) : « pour mériter le droit symbolique d'exercer son activité, l'entreprise doit en permanence être capable de répondre de ses actes et de leurs impacts, non plus auprès de ses seuls actionnaires (les *stakeholders* ou *shareholders*), mais auprès de l'ensemble des publics qui sont concernés d'une manière ou d'une autre par son activité (les *stakeholders* ou parties prenantes) (Laville, 2002) ».

Cette question a fait couler beaucoup d'encre et donner naissance à des modèles relationnels pour tenter d'expliquer les liens qui existent entre l'entreprise et son milieu.

Ainsi, après avoir décrit les nouvelles attentes de la société civile vis-à-vis des entreprises, nous examinerons le champ théorique de cette pression sociétale afin de mieux cerner l'ampleur et l'actualité de ce phénomène. Ce dernier stigmatise aujourd'hui la société dans laquelle nous vivons. Une société d'opinion qui apprécie la valeur d'une entreprise non seulement au regard de ses résultats mais aussi au regard de son image.



Plan :

I- Les nouvelles attentes de la société civile

1-1- L'organisation de la société civile *contre* l'entreprise

1-2- Une vision volontaire (et non contraignante) du DD

1-2-1- La recherche d'un engagement de l'entreprise

1-2-2- La recherche d'une RSE par les parties prenantes

1-3- Les différents acteurs de cette pression morale : les parties prenantes

1-3-1- L'identification des PP

1-3-2- Identification des demandes des PP par l'entreprise

1-3-3- Les TIC comme mode d'expression des PP

1-3-3-1- L'impact relatif des TIC sur l'environnement

1-3-3-2- L'impact déterminant des TIC pour les parties prenantes

1-3-4- Le cas particulier des ONG

II- Le champ théorique de cette pression morale sociétale

2-1- Origines

2-2- Une théorie à plusieurs dimensions

2-3- Les limites de la théorie des parties prenantes

2-4- Les autres théories intéressantes pour expliquer cette pression sociétale :

2-4-1- La théorie de l'agence

2-4-2- La théorie de la dépendance envers les ressources

III- L'émergence d'une société civile d'opinion

3-1- Notion de société civile d'opinion

3-2- Le capital marque de l'entreprise

3-3- Un risque d'image

Introduction

La pression législative et réglementaire n'est pas seule à organiser la vie de la société. Le droit n'est en effet pas le seul à imposer aux hommes et aux organisations une certaine unité de conduite. L'individu est enserré dans plusieurs réseaux de normes (Carbonnier, 1996). Le droit en est un, non pas le seul, ni toujours le plus efficace. On distingue traditionnellement le droit et les mœurs. Le concept de mœurs recouvre lui-même des réalités diverses : règles de politesse, d'honneur, d'hygiène, etc. Tous ces éléments moraux tendent à régler la société dans sa globalité. Les entreprises sont aussi concernées par cette dimension morale de la régulation.

Depuis la fin du vingtième siècle, la pression morale et sociétale qui pèse sur les grandes entreprises est croissante. Ce phénomène se trouve être l'expression de nouvelles attentes de la société civile.

Ce mouvement en faveur de la société civile a été analysé par les chercheurs. De nombreux développements académiques ont vu le jour afin de décrire ce point de vue alternatif à l'approche financière de l'entreprise. Ces recherches posent le champ théorique de cette pression morale sur la firme. Des auteurs ont travaillé afin de rendre compréhensible l'articulation entre marché, entreprise et société civile. Ainsi, parmi les concepts retenus, la théorie des parties prenantes peut être considérée comme un développement essentiel afin de mieux comprendre les thématiques de la responsabilité sociale de l'entreprise ou du développement durable qui, toutes deux, posent la question de la communication extra financière des grandes entreprises.

Si un nombre croissant de celles-ci promeuvent leurs stratégies de responsabilité sociale en réponse à une série de pressions sociales, environnementales et économiques, la plupart ont aussi senti les enjeux de cette émergence d'une société civile d'opinion. Elles travaillent à envoyer un signal à leurs différentes parties prenantes : salariés, actionnaires, investisseurs, consommateurs, pouvoirs publics et ONG. Ce faisant, les entreprises investissent dans leur réputation et espèrent ainsi limiter leur risque d'image.

I- Les nouvelles attentes de la société civile

La « société civile » est une notion phare du débat politique et économique. Celle-ci a évolué à travers les siècles avant de devenir synonyme de contre-pouvoir, de pression morale à l'encontre des acteurs visés par celle-ci. Les entreprises ont ainsi, depuis quelques années, entendu des voix venir non plus du pouvoir réglementaire mais de « leurs » parties prenantes.

1.1- L'organisation de la société civile contre l'entreprise

Très tôt, la notion de société civile est utilisée comme un miroir déformant pour apprécier la vie sociale. Ainsi, cette expression prend sa signification actuelle aux XVII^e et XVIII^e siècles en pleine période des lumières. Hobbes la décrit comme le résultat d'un progrès social et Rousseau comme celui d'une chute. Ces deux philosophes placent donc la société civile au cœur de la pensée contractualiste : c'est par une forme de contrat que les hommes décident de quitter l'état de nature dans leur ensemble. Cet ensemble prend alors la forme d'une réalité anthropologique. La société civile n'est donc pas la communauté par nature mais celle qui

relève d'une alliance volontaire (Cobast, 2004) que l'on retrouve d'ailleurs dans son étymologie – *societas* est construit sur la racine *socius* qui signifie l'allié.

Cette notion est au cœur de la révolution de la pensée du XVIIIème et, très tôt, les intellectuels de l'époque, soucieux de lui donner une légitimité, en retracent son histoire³⁴. En effet, elle devient, d'une part, et avec le développement de la révolution industrielle, le champ de l'activité productive, du travail et de la propriété ; et, d'autre part, le champ de bataille politique entre des intérêts antagonistes.

La notion de société civile fait alors l'objet de débats de philosophie politique. Au cœur de cette confrontation, on retrouve ce qui fait le cœur de notre étude à savoir la question de la place des principaux acteurs de la société : l'individu, l'Etat et l'entreprise.

Ainsi, Hegel offre à l'expression sa véritable épaisseur politique. Il la définit dans les *Principes de la philosophie du droit* et en décrit sa dualité à travers la notion de *Bürgerliche Gesellschaft* (société bourgeoise). Le bourgeois allemand est à la fois celui qui vit et s'enrichit de son commerce et industrie. Mais il est aussi le citoyen qui accède à une dimension politique. Cette dualité est au cœur de la démonstration de Hegel selon laquelle l'Etat est la seule entité susceptible de résoudre cette dualité existentielle du *Bürger* allemand. En effet, l'homme, au moment où il quitte sa famille dans un souci d'indépendance et de liberté, rentre dans la société civile. Celle-ci va lui permettre d'affirmer sa singularité et d'assouvir ses désirs. Mais comme cet objectif est partagé par tous les hommes, ce dernier se découvre libre mais seul car en concurrence. Seul la reconnaissance de l'Etat pourra lui offrir sa capacité pleine et entière de citoyen c'est-à-dire d'homme libre (l'Etat est garant des libertés) et solidaire (l'Etat assure une solidarité minimum grâce aux impôts).

Pourtant, c'est Marx et les penseurs libéraux du XIXème siècle qui vont décrire la « société civile » comme le seul véritable contre-pouvoir moderne (Cobas, 2004). Contrairement à Hegel, Marx refuse de considérer l'Etat comme un aboutissement. Il le considère au contraire comme le moyen d'instituer des privilèges et des inégalités. L'éclairage libéral des penseurs comme Tocqueville, puis par la suite ses héritiers, vont amener les chercheurs en sciences sociales à considérer la notion de « société civile » comme la seule susceptible de poser justement la question de la pérennité de la société démocratique – puis de la société capitaliste.

Tocqueville est un des premiers à avoir eu le loisir d'étudier le fonctionnement de la seule démocratie de son époque. Son voyage lui donne l'occasion de constater que la notion d'égalité conduit inévitablement à l'individualisme. Dès lors, il se pose la question suivante : comment est-il possible de concilier individualisme et existence d'une communauté politique ? La solidarité, qui semble disparaître derrière l'exigence égalitaire, retrouve en fait de sa vitalité grâce à la vie associative :

« De notre temps, la liberté d'association est devenue une garantie nécessaire contre la tyrannie de la majorité. (...) En Amérique, les citoyens qui forment la minorité s'associent, d'abord pour constater leur nombre et affaiblir ainsi l'empire moral de la majorité ; le second objet des associés est de mettre au concours et de découvrir de cette manière les arguments les plus propres à faire impression sur la majorité³⁵ ».

³⁴ Fergusson A., Histoire de la société civile, 1760.

³⁵ De Tocqueville A., De la démocratie en Amérique, 1835-1840

La société civile actuelle est donc moins aujourd'hui cet élan de dépassement, décrit par Hegel, en faveur de l'Etat qu'un tissu composé d'organisations non commerciales qui se font le porte-voix des inquiétudes et des opinions particulières de la société.

Habermas (1977) décrit, dans le *Droit de la démocratie*, cette évolution de la notion dont le « ... cœur institutionnel est désormais formé par ces groupements et ces associations non étatiques et non économiques à but bénévole qui rattachent les structures communicationnelles de l'espace public à la composante « société » du monde vécu. La société civile se compose de ces associations, organisations et mouvements qui à la fois accueillent, condensent et répercutent, en les amplifiant dans l'espace public politique, la résonance que les problèmes sociaux trouvent dans les sphères de la vie privée. Le cœur de la société civile est donc constitué par un tissu associatif qui institutionnalise dans le cadre d'espaces publics organisés les discussions qui se proposent de résoudre les problèmes surgis concernant les sujets d'intérêt général ».

Ainsi, dès l'origine, l'expression « société civile » est au cœur d'une série de mariages d'antonymes : la société civile est *contre* l'état de nature, *contre* la famille... Elle ne pouvait échapper à une opposition *contre* l'entreprise.

Les entreprises ont, en effet, depuis quelques années, entendu des voix provenant non plus du pouvoir réglementaire mais des acteurs issus de leur entourage proche ou moins proche. Ces voix se sont élevées pour souligner le rôle capital que se devaient de jouer les firmes dans la recherche de solutions aux nouvelles préoccupations sociétales. Ainsi, les dirigeants sont aujourd'hui sollicités de toutes parts et par des acteurs aussi divers que :

- les **investisseurs et les actionnaires** minoritaires ou institutionnels qui s'expriment et qui font savoir leurs désaccords lorsqu'ils existent avec les décisions ou les orientations stratégiques des managers. Propriétaires d'une partie de la firme, ils exercent de plus en plus leur droit de regard sur la politique menée par les managers de leur entreprise. Dès lors, en se rassemblant autour d'intérêts communs, sociaux ou environnementaux, ils peuvent peser de manière très importante au moment des assemblées générales d'actionnaires et même menacer de quitter d'un bloc le capital de la firme.

- les **salariés** qui refusent de subir la loi du court terme et les délocalisations non justifiées. Cette première richesse de l'entreprise est à la fois une force – source d'amélioration de la qualité des produits et des services - qu'il faut entretenir ; et une source de contestation interne qui peut aller jusqu'à paralyser l'entreprise. Pourtant, selon une étude de Watson Wyatt's, publiée en 2004 aux USA, les entreprises dans lesquelles les salariés sont satisfaits à plus de 70 % voient leur croissance doubler. De même, les entreprises ayant des politiques fortes de communication interne dans le domaine de la RSE améliorent leur croissance financière de 20%, contre 6% pour celles ayant des politiques faibles de communication interne.

- les **consommateurs** qui sont, à la fois, les porteurs de nouvelles tendances qu'il faut absolument capter et fidéliser ; et aussi les prescripteurs d'attaques violentes lorsqu'ils unissent leur force et utilisent les nouvelles technologies pour s'informer puis dénoncer des ententes abusives ou des pratiques discriminatoires par exemple. Ces clients demandent de plus en plus de réponses à leurs questions relatives à l'activité de l'entreprise. Les consommateurs deviennent progressivement des « consom'acteurs ». Ils mettent de plus en plus leur pouvoir d'achat au service de leurs idées en privilégiant par exemple des produits

labellisés commerce équitable ou en allant jusqu'à boycotter des marques qui auraient pu être montrées du doigt par des associations ou des ONG.

- les **associations** (voir encadré) et les **ONG** qui se sont professionnalisées et ont fait évoluer leur stratégie de critiques et de dénonciations. Ces structures à but non lucratif proposent de s'associer aux organisations qu'elles dénoncent pour tenter de faire face aux problèmes sociaux et environnementaux. Certaines de ces parties prenantes jouent aussi le rôle de catalyseur de l'information relative à la RSE. Elles publient régulièrement des informations sur les méthodes de gestion des entreprises et en dénoncent, si nécessaire, leurs erreurs. Leur mission consiste aussi à élaborer et publier des chartes souvent conjointement avec les firmes ou encore à mener des audits sollicités par les entreprises elles-mêmes.

Les actions menées par l'association Sherpa :

Sherpa est une association de juristes européens créée en 2002 par l'ancien secrétaire de la FIDH (Fédération internationale des droits de l'Homme) William Bourdon. Cette structure travaille à rassembler des connaissances et compétences, principalement juridiques, susceptibles de pouvoir lancer des procédures à l'encontre de multinationales dont les filiales à l'étranger ne respectent pas les conventions internationales comme celles de l'OIT (Organisation Internationale du Travail). L'objectif de cette structure est donc de faire pression sur les entreprises qui profitent des législations souples ou « à la carte » en terme sociaux et environnementaux dans les pays en voie de développement. Deux affaires ont déjà fait parler de l'association.

La première concerne une exploitation forestière au Cameroun d'une filiale du groupe français Rougier, un des leaders mondiaux de la filière bois. Des villageois camerounais accusent la société d'« *exploitation illégale* » de forêts sur des concessions qui ne lui ont pas été attribuées. L'association *Les Amis de la terre* s'est portée partie civile et la plainte a été déposée grâce aux compétences de l'association Sherpa.

La seconde affaire concerne la présence de TotalFinaElf en Birmanie. Les avocats de l'association ont en effet été mandatés par deux ouvriers birmans pour déposer une plainte contre le groupe pétrolier pour « *séquestration* ». Cette action constitue un crime en droit français. Les deux ouvriers birmans affirment avoir été enlevés fin 1995 et retenus de force sur le chantier de construction du gazoduc par des militaires rétribués par le groupe pétrolier.

« La principale difficulté dans ce genre d'affaires est de démontrer la responsabilité de la multinationale, remarque Me Bourdon, L'association Sherpa n'a pas vocation à déposer des plaintes militantes, mais réalise des études de faisabilité sur chaque cas qui lui est présenté ». Pour réaliser ces expertises, l'association a besoin de compétences multiples et rassemble notamment des experts-comptables, des auditeurs et des économistes. L'association a en outre pour but d'agir comme groupe de pression pour faire émerger un droit international de la responsabilité des personnes morales aujourd'hui inexistant, ainsi que faire évoluer les droits nationaux.

Ceci passera notamment par l'évolution des dispositions légales françaises qui limitent l'action extraterritoriale des juges nationaux. En France, par exemple, la maison mère d'une entreprise ne peut être poursuivie pour des actes de complicité que si sa filiale a été condamnée sur place. *"Ceci est particulièrement gênant quand la filiale est installée dans un pays où la*

justice souffre de corruption et où les multinationales ne risquent pas d'être inquiétées", note William Bourdon. Dans le cas de TotalFinaElf, l'avocat n'en est pas moins confiant. L'association semble disposer de nombreux éléments de preuve. Parmi ceux-ci, on compte les témoignages des ouvriers, de soldats déserteurs et de cadres d'Unocal. Cette société américaine, qui fait partie du consortium de construction du gazoduc, fait l'objet d'une procédure judiciaire du même type aux Etats-Unis.

Source : Novethic

- les **fournisseurs** qui sont doublement au cœur d'une démarche de responsabilité sociale : de manière spontanée, d'une part, ces professionnels sont demandeurs, dès lors qu'ils ont eux-mêmes inscrit au cœur de leur stratégie les principes d'une activité responsable, d'une relation commerciale fondée sur l'échange de produits et services de qualité dans une démarche concurrentielle non discriminante ni abusive ; par ricochet, d'autre part, dès lors que ces fournisseurs sont sollicités par leurs clients pour établir une relation à long terme fondée sur un bénéfice mutuel.

- les **riverains** (*community*) qui vivent autour des usines, entreprises ou des sites classés et réputés dangereux. Ceux-ci peuvent, directement ou indirectement, bénéficier ou subir les impacts de cette activité économique. La vie et le développement des collectivités locales dépendent toujours largement des retombées économiques générées par les entreprises, en termes d'emploi, mais aussi de taxes professionnelles, de vie des associations, de maintien des services publics et des commerces.

Parmi ces différents observateurs de l'entreprise, il peut être intéressant de les distinguer sur la base de leur nature professionnelle. En effet, les parties prenantes « professionnelles » sont au centre d'un phénomène de responsabilité en cascade qui les oblige à être vigilants quant aux pratiques de leurs cocontractants. Si une entreprise engagée dans une politique socialement responsable sélectionne, par exemple, ses fournisseurs selon des critères sociaux et environnementaux, il en va de même pour ces derniers au moment de choisir leurs sous-traitants. En effet, si un accident devait survenir mettant en cause les méthodes de travail de ces sous-traitants, les fournisseurs ne seraient pas à l'abri, en leur qualité de professionnels, de voir engager leur responsabilité. Les parties prenantes professionnelles sont donc au cœur d'une chaîne de responsabilité sociale en cascade qui les pousse à être acteur du développement durable.

Dans tous les cas ces ayant-causes de l'entreprise usent de moyens divers et variés, plus ou moins agressifs, pour faire entendre leurs attentes :

- sensibilisations de la société civile et des consommateurs autour de problèmes sociaux et environnementaux
- campagnes d'opinion dans la presse ou sur Internet
- appels au boycott et détournement d'images
- sensibilisations des acteurs financiers de l'entreprise (investisseurs, assureurs, actionnaires, banques)
- résolutions aux assemblées générales d'actionnaires
- actions judiciaires.

Ce sont d'ailleurs des actions radicales et parfois judiciaires qui ont données naissance à une théorisation de ce phénomène (voir chapitre précédent sur la pression légale de la RSE). Cette pression subie par l'entreprise est une autre facette de sa responsabilité sociale. C'est, en effet, la société dans son ensemble qui lui réclame des comptes et qui lui demande d'afficher une position volontaire face en grands enjeux du XXIème siècle.

1.2- Une vision volontaire (et non contraignante) du DD

Les grandes conférences internationales (voir chapitre précédent) et les grandes catastrophes technologiques, environnementales ou sociales ont fait germer l'idée d'une contribution potentielle du monde des entreprises au Monde en général. En raison de leur puissance, les firmes sont apparues comme des acteurs efficaces et pragmatiques.

Les institutions internationales ont donc intégré progressivement le DD et la RSE dans leurs objectifs et agendas afin de sensibiliser les organisations économiques à l'intérêt qu'il y aurait d'adopter une démarche volontaire allant dans le sens de ces deux notions.

1-2-1- La recherche d'un engagement de l'entreprise

Lorsque l'on quitte le champ purement réglementaire pour s'intéresser aux acteurs en prise avec cette notion de RSE, c'est une approche volontaire du concept qui prédomine. Deux témoignages complémentaires illustrent cette affirmation : celles des institutions et celles des acteurs économiques directement liés aux firmes.

Les institutions valident plutôt l'idée d'une initiative à la charge de la firme. Les définitions adoptées par ces institutions éclairent nos propos.

Organismes	Définitions et/ou approches de RSE/CSR
Union Européenne	<p>« Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement [...] Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour influencer sur sa réussite ».</p> <p>Cela induit l'idée que la RSE intègre deux dimensions : l'une interne essentiellement liée aux ressources humaines, l'autre externe qui concerne notamment l'environnement, les droits de l'homme et les fournisseurs</p> <p>(www.europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/csr_index.htm)</p>
Business for Social Responsibility	<p>La RSE se réfère généralement au fait de relier les prises de décision en entreprise à des valeurs éthiques, de se conformer aux contraintes légales, de respect pour les personnes, la communauté et l'environnement.</p>

	[...] la RSE est définie comme le fait que l'entreprise se comporte de manière à satisfaire ou dépasser les attentes éthiques, légales, commerciales et publiques que la société manifeste envers les entreprises (www.bsr.org)
CSR Europe	La RSE est l'engagement de l'entreprise à contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec ses employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie (www.csreurope.org)
World Business Council on Sustainable Development	La RSE est l'engagement de l'entreprise à contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec ses employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie (www.wbcsd.org)

Tableau Source Déjean et Gond, 2003. **Approches institutionnelles et managériales de la CSR (sources : V. adresse des sites)**

La plupart des définitions retenues ci-dessus permettent deux remarques.

En premier lieu, ces institutions accordent une place centrale à la notion d'engagement et spécifient que celui-ci doit aller au delà des obligations et des attentes légales. La RSE n'est pas seulement la réaction d'une entreprise à la contrainte de nouvelles règles de droit. La responsabilité sociale doit être un engagement de la part de la firme ; une initiative à plus de responsabilité vis-à-vis de la société civile en général et de ses partenaires en particulier.

En second lieu, les approches retenues ne sont pas uniformes mais plurielles. Elles divergent quant à leur approche de la RSE. Les priorités retenues par les organisations ne sont pas toutes les mêmes. Elles varient logiquement en fonction des régions du monde, des secteurs, de l'étendue du champ d'action de l'activité de l'institution.

Ainsi, par exemple, les questions relatives au DD et à la RSE ne sont pas les mêmes selon que les acteurs concernés sont en Europe ou en Afrique. Ces concepts ne sont donc pas étranger à une approche contingente.

L'Europe est le quatrième continent par la taille. Elle est riche économiquement car hautement industrialisée et offre à ses habitants des revenus par habitant parmi les plus importants. Dès lors, parmi ses principaux enjeux en matière de RSE, on retrouve l'idée que les économies européennes doivent faire face au cout grandissant des ressources dont la consommation ne cesse d'augmenter ; les Etats membres ont donc multiplier les mesures de recyclage et les mesures pédagogiques d'économie à l'intention des nouvelles générations mais aussi des entreprises. L'influence grandissante des parties prenantes conduit aussi à la mise en place de modèles de notation extra financière des firmes, etc...

L'Afrique est le deuxième continent par sa superficie et sa population. Malgré tout, c'est aussi un des plus pauvres et un des plus touchés par les maladies. Dès lors, les enjeux en matière de RSE sont plutôt de tenter d'aider les victimes du VIH, d'éradiquer la corruption partout présente ou encore de tenter de trouver une solution au fait que les dividendes des richesses naturelle de ce continent ne reviennent pas à sa population.

Les principales problématiques sociales et environnementales sont donc forcément différentes pour ces deux régions éloignées du monde.

Exemples d'approches de RSE pour des continents différents

Continent	Enjeux (exemples)	Approches RSE retenues (exemples)
Europe	<ul style="list-style-type: none"> Assumer l'augmentation des coûts des ressources Rendre plus compétitive les entreprises européennes en favorisant de meilleures pratiques Pression en faveur d'une bonne gouvernance Mise en place de notation extra financière sous la pression des PP 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de réglementation sociale et environnementale Multiplication des codes de gouvernance Prise en compte par les acteurs publics des critères de DD Engagement de l'UE à réduire ses émissions et sa consommation d'énergie Mise en place, par les entreprises, de modes de gestion susceptible de leur permettre de mieux gérer les risques d'image.
Afrique	<ul style="list-style-type: none"> Grande pauvreté Pression sur les ressources d'aide sociale SIDA Dettes importantes vis-à-vis des pays ou institutions du Nord Corruption 	<ul style="list-style-type: none"> Annulation de 40 milliards d'emprunts par le G8 pour 18 pays Amélioration de la gouvernance d'entreprise Projets tournés vers les communautés locales par les multinationales Mise en place de programme de sensibilisation contre le SIDA

De la même manière, une entreprise d'un secteur donné définira la RSE en fonction des parties prenantes (*stakeholders*) pertinentes de son point de vue (ex. DANONE met en avant la politique humaine), alors que des institutions à caractère plus international auront tendance à privilégier les relations avec la communauté locale et les familles des employés (ex. CSR Europe ou WBCSD) – renvoyant à des problèmes plus spécifiques tels que le travail des enfants.

Entreprise	Secteur	Approche de RSE
BEA Systems	Matériel industriel et haute technologie	« La responsabilité citoyenne d'une entreprise est une part essentielle de la rentabilité de ses activités. Nous accueillons avec plaisir la rigueur du reporting qui nous apparaît extrêmement utile dans le suivi et l'évaluation de nos progrès. (...) La gestion responsable est intrinsèquement liée à nos engagements de réussite et d'action auprès de toutes les parties prenantes de BAE (...) ».

PSA	Automobile	« Agir pour relever les défis de l'effet de serre, de la sécurité routière et de la mobilité urbaine, assurer pleinement nos responsabilités sociales et environnementales à l'égard d'une société en évolution rapide, tels sont nos engagements pour un développement continu et harmonieux du groupe PSA Peugeot Citroën ».
Sony	Electronique	« L'entreprise mondiale doit s'investir dans la citoyenneté mondiale, au travers notamment d'engagements organisationnels et personnels forts en terme d'intégrité et de déontologie, de sensibilité culturelle et de respect pour ses parties prenantes et l'environnement »
UBS AG	Banque	« Pour une entreprise, « comportement responsable » signifie intégrer, mais parfois dépasser également, les considérations purement productives, juridiques et réglementaires qui rythment son activité ».

Cette règle de la relativité de l'approche – ou de l'approche contingente - de la RSE s'applique aussi aux autres parties prenantes.

1-2-2- La recherche d'une RSE par les parties prenantes

Les parties prenantes de l'entreprise ont pris conscience de l'enjeu représenté par la notion de responsabilité sociale. Puisque ce concept fait la part belle à l'idée que la firme doit à la fois intégrer les ayant-causes de l'entreprise et leur rendre des comptes, nombreux sont les acteurs du monde économique qui se félicitent de l'ampleur du phénomène.

Partie prenante type	Commentaires nationaux sur la RSE
Force Ouvrière	Cette approche comportementale, même si elle est régie par des lignes de conduite, reste d'essence « paternaliste » en raison de l'aspect patronal du choix opéré. [...]. Dans tous les cas, la démarche de l'entreprise est volontariste, et fait passer l'intérêt des salariés au dernier rang de leurs préoccupations. Cette objectivation vide de sens le rapport de forces. [...] Elle réduit les rapports sociaux au contrôle de la satisfaction de critères d'évaluation des données sociales.
Amnesty International	L'hypothèse sous-jacente à l'ensemble du document est que la RSE peut-être vue comme un ajout aux activités de l'entreprise, plutôt qu'une partie intégrante de ses activités [...] Ces responsabilités DOIVENT être considérées comme indivisibles [des

	activités de l'entreprise] [...] La RSE ne peut être vue comme une option supplémentaire ou une activité philanthropique [...]. L'approche de l'UE ignore le fait que les comportements "volontaires" sont souvent issus de pressions des <i>stakeholders</i> tels que les consommateurs ou la communauté [...]
Comité économique et social européen (Cese)	Le Cese s'était prononcé lors de la rédaction du Livre vert sur la RSE en 2002. (...) La définition de la RSE fait consensus : l'entreprise est volontaire pour aller au-delà des obligations légales, c'est un engagement pérenne. L'entreprise mesurera, dans la durée, ses résultats. Elle accepte également le dialogue avec les parties prenantes (syndicats, ONG et collectivités territoriales).
Agence de notation sociale Vigeo	Les enjeux de la RSE et le développement durable font leur entrée dans les cercles des dirigeants, Par conviction mais aussi par nécessité. Car les entreprises ont pris conscience des risques liés à l'image, à la réputation, qui peuvent affecter le développement de leurs affaires et leur pérennité. Sur des marchés où la concurrence est particulièrement aiguë, la responsabilité sociale des entreprises devient un élément de différenciation. D'autant plus que les investisseurs portent une attention accrue aux critères extra-financiers pour la gestion de leurs placements
Confédération internationale des Syndicats Libres - Décembre 2004).	La base de la responsabilité des entreprises est constituée par la législation, la réglementation et les accords qui portent sur la conduite de l'entreprise à l'égard du reste de la société. (...) Outre la réglementation et la gouvernance des entreprises, l'instrument le plus important pour accroître l'incidence sociale positive des milieux d'affaires est la négociation collective.

Chaque partie prenante a donc sa propre perception de la RSE et doit être considérée et identifiée comme telle par l'entreprise. La responsabilité sociale doit donc être considérée comme un construit social et il y a autant de définitions que de groupes concernés. Sa valeur dépendra ainsi de l'importance que lui accorde celui qui l'utilise.

1.3- Les différents acteurs de cette pression morale : les parties prenantes

Les parties prenantes de l'entreprise sont plurielles et leur identification par l'entreprise est complexe. Certains auteurs se sont risqués à les identifier et à les recenser. D'autres se sont concentrés plutôt sur leur demande pour les différencier.

1-3-1- L'identification des parties prenantes

Nous reviendrons plus loin sur les développements théoriques qui ont fait suite à ce phénomène de pression morale subie par l'entreprise en provenance de la société civile. Mais il convient d'ores et déjà de définir les parties prenantes et d'évoquer les catégories de parties prenantes.

E. R. Freeman (1984) les définit comme “ *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ”. Pourtant, cette définition étant ambiguë (Brodhag *et al.*, 2004), plusieurs typologies ont été établies pour répondre à un besoin de clarification.

Caroll (1989) a posé une distinction maintenant classique permettant d'identifier deux grandes catégories des parties prenantes:

- les « **primaires** » ou « **contractuelles** » : cela concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise.

- les « **secondaires** » ou « **diffuses** » : cela vise les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impacter mais sans pour autant se trouver en lien contractuel.

De son côté, Mercier (1999) propose de considérer que les parties prenantes sont “ *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ”.

F. Lépineux (2003) a travaillé, dans son travail de doctorat, à établir une distinction entre tous ces acteurs de la « gestion partenariale ». Il recense, de son côté, quatre catégories de parties prenantes :

- les **actionnaires**,
- les **parties prenantes internes** (salariés, syndicats avec la question de la participation directe et indirecte – via les fonds de pension – des salariés au capital des entreprises et la question de leur représentation et de l'activisme d'actionnaire qu'il peuvent mettre en place – seuls ou en alliance avec d'autres investisseurs pour faire adopter leurs résolutions),
- les **partenaires opérationnels** (clients, fournisseurs avec, parmi ceux-ci, les sous-traitants, les banques dans la position de prêteur mais aussi en attente d'une stabilité et d'une solvabilité, les compagnies d'assurance dans les termes d'une confrontation au risque dont la substance se renouvelle profondément aujourd'hui),
- la **communauté sociale** (pouvoirs publics, organisations spécialisées de type syndicat professionnel, organisations non gouvernementales, société civile).

D'humières (2005) dresse un inventaire complémentaire intéressant en deux temps. Il distingue en premier lieu :

- les **publics qui ont un impact**, ou subissent un impact, dû à la réalisation des objectifs de l'entreprise, pouvant avoir des relations avec l'entreprise à deux niveaux : *corporate* (international et par grands pays) ou local (autour des sites) ;
- les **publics qui décident de s'intéresser** d'eux-mêmes à l'entreprise, pour des raisons idéologiques le plus souvent et qui se posent en acteur ou « contre acteur » dans le marché de l'entreprise qu'ils contribuent à orienter.

Cela lui permet, en second lieu, de lister les stakeholders suivants :

- **internes et « propriétaires »** : clients et représentants organisés, employés, managers, actionnaires, fournisseurs et banques, autorités régulatrices, syndicats et institutions représentatives du personnel, riverains du site, etc.
- **externes ou sociétaux** : en distinguant d'un côté les *stakeholders* directs ou activistes (ONG militantes, syndicat, etc) ; et d'un autre côté, les *stakeholders* silencieux ou indirects (instituts de recherche, organisations internationales, experts et enseignants, etc)

Toutes ces parties prenantes ne font pas forcément entendre leur voix pour les mêmes entreprises et leur prise en compte est opportuniste car elle varie d'une firme à l'autre en fonction de leurs demandes.

1-3-2- Identification des demandes des PP par l'entreprise

Les parties prenantes formulent aujourd'hui des demandes aux entreprises sous forme de questions qui sont autant de pressions. Celles-ci sont alors obligées d'y répondre et ainsi, par souci de cohérence et par intérêts, elles ordonnent leurs réponses dans le cadre d'une politique de RSE.

Pourtant ses réponses ne sont pas placées au même niveau selon la nature de la demande ou de la partie prenante : « la pertinence des réponses apportées dépend essentiellement de la façon dont les dirigeants de l'entreprise perçoivent les caractéristiques des *stakeholders* » (Déjean et Gond, 2004).

Cette différence peut être due à des raisons culturelles. Maignan et Ralston (2002) ont mis en évidence, par exemple, les différences principales de hiérarchisation des enjeux qui existent culturellement entre les entreprises des deux côtés de l'Atlantique. Les entreprises américaines communiquent en particulier sur les mesures de non discrimination des salariés, de gouvernance d'entreprise ou les actions de mécénat, etc. Quant aux entreprises européennes, elles insistent avant tout sur leur politique environnementale (mesures anti-pollution, certification ISA 14000, éco conception...) et/ou – en fonction du secteur - leur politique de gestion des ressources humaines (formation, compétences, sécurité et conditions de travail, etc).

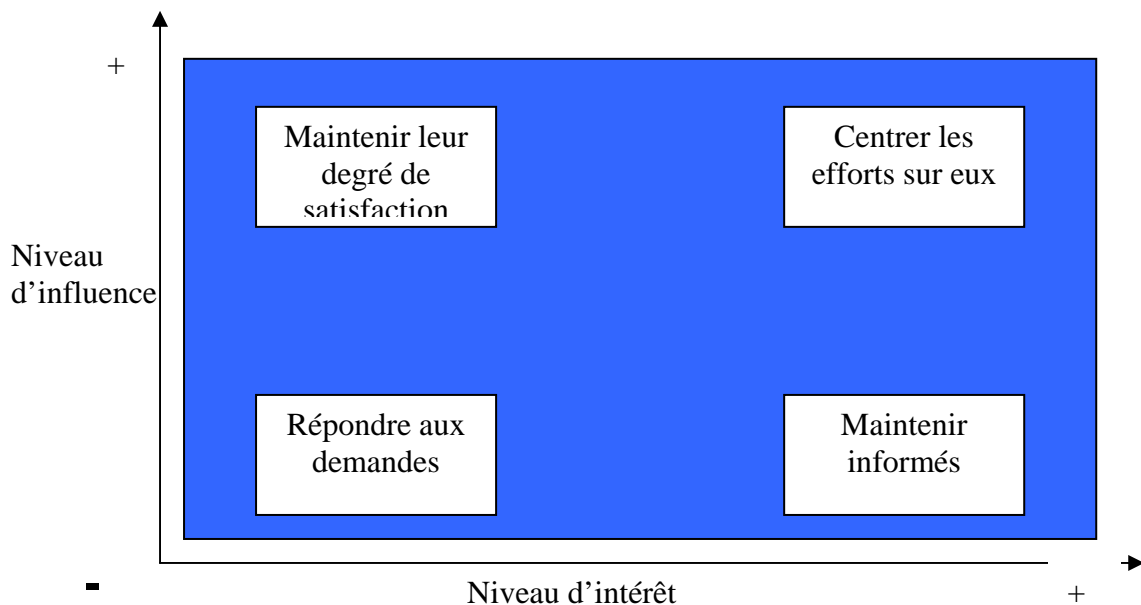
Les firmes américaines sont en effet baignées dans un contexte politique, culturel et interventionniste favorisant les valeurs communautaires, religieuses et de charité. Les organisations européennes réagissent principalement aux contraintes institutionnelles – nationales et européennes – en matière sociale et environnementale.

Mitchell et *al.* (1997) ont proposé, de leur côté, un modèle permettant d'identifier la pertinence de la réponse formulée par l'organisation à ses différentes parties prenantes. C'est en tenant compte de la visibilité d'un *stakeholder* que l'on pourra apprécier l'importance de l'attention accordée à celui-ci. Cette visibilité est le fruit de trois attributs cumulatifs :

- le pouvoir
- la légitimité
- l'urgence

Du nombre d'attributs présents dépendra la réponse de l'organisation concernée. Le cumul des trois attributs identifiera la partie prenante et sa demande comme prioritaires. Pour Mitchell et *al.*(1997), la satisfaction des attentes des parties prenantes dépend avant tout de la perception qu'ont les dirigeants de leur statut.

Dans tous les cas, leur niveau d'intérêt pour l'entreprise variera très souvent corrélativement à leur niveau d'influence. Ainsi, le WBCSD (2002) a représenté cette équation sous la forme suivante :



Leur niveau d'influence a progressé d'autant plus qu'il suffit dorénavant pour n'importe quelle association de riverains, d'ONG ou groupement d'actionnaires minoritaires de se connecter en ligne pour faire entendre leurs attentes et accentuer la pression sur l'entreprise.

1-3-3- Les technologies de l'information et de la communication comme mode d'expression des parties prenantes

La fin du siècle dernier a été marquée par une évolution capitale en terme de télécommunication : l'avènement d'Internet pour tous. Aujourd'hui, les citoyens de tous pays, les consommateurs d'une même marque et les défenseurs d'une même cause peuvent communiquer très facilement d'un point à l'autre de la planète en quelques instants. Ces nouvelles technologies sont, par ailleurs, en apparence moins polluantes. Enfin, les parties prenantes peuvent échanger des informations « entre pairs » dans les mêmes délais grâce aux développements de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette

interconnexion est favorable à la diffusion du concept de responsabilité sociale. Son impact sur l'environnement est aussi relatif.

1-3-3-1- L'impact relatif des technologies de l'information et de la communication sur l'environnement

Le développement durable et les TIC ont des liens forts que seuls ceux qui confondent développement durable et écologie ignorent encore. En effet, la conférence de Lisbonne a montré que la connaissance est le levier idéal pour tenter de résoudre les questions de développement. Les institutions internationales ne cessent de rappeler que les trois dimensions de la mondialisation sont la démographie, la croissance et la connaissance. Les développements ultérieurs relatifs à notre terrain en la matière vont illustrer cette affirmation.

De la même manière, le développement de ces technologies peut contribuer à atteindre les objectifs du millénaire dans trois domaines clés : la réduction de la faim et de la pauvreté, la protection de l'environnement et le renforcement d'un partenariat global pour le développement. Cette contribution peut se faire grâce au transit de l'information.

Figure: Les objectifs du millénaire

1. Halving poverty and hunger by 2015
2. Achieving universal primary education by 2015
3. Promoting gender equality in education by 2005, and no later than 2015
4. Reducing child mortality by 2/3 by 2015
5. Reduce maternal mortality by 3/4 by 2015
6. Halting HIV/AIDS and other diseases by 2015
7. Ensuring environmental sustainability
8. Developing a global partnership for development (aid, trade, debt, technology)

Source : Wuppertal Institute

Par ailleurs, les secteurs les plus polluants sont quand même plutôt les plus anciens. Ainsi, pour de nombreux analystes, le défi serait de passer d'une économie industrielle fortement consommatrice de matières premières et fortement émettrices de rejets à une économie basée sur la connaissance et les services. Cette transformation n'est pas aisée et elle conduit à de nombreux aménagements tant techniques que psychologiques ou juridiques (voir exemple du téléchargement musical - encadré).

Le téléchargement musical : une contribution environnementale en opposition avec la protection des droits d'auteurs

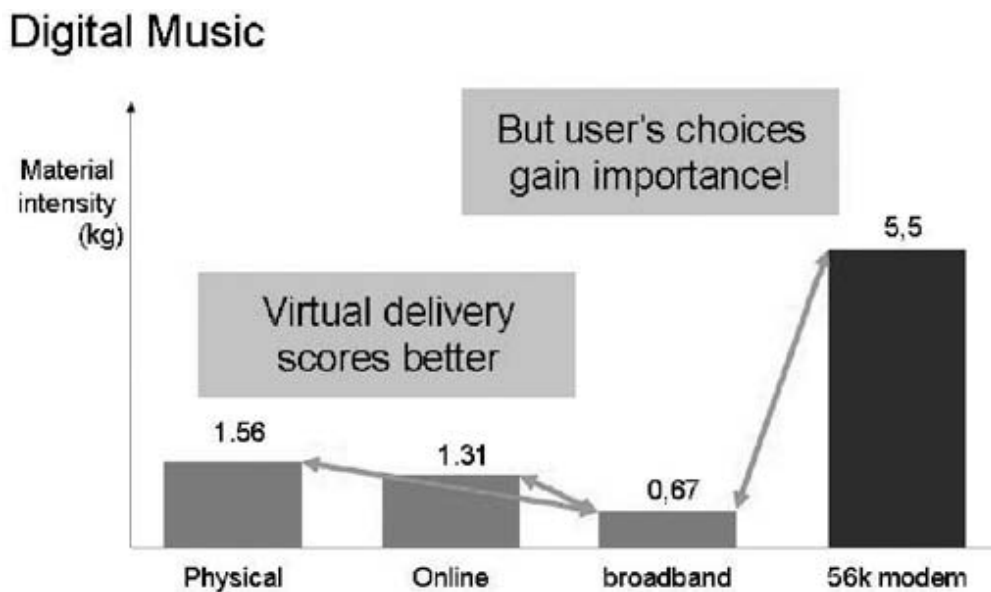
La société doit être dématérialisée. Il faut, pour cela, diminuer le *material input* et augmenter les services. Plusieurs exemples de dématérialisation peuvent être évoqués :

- le partage du matériel informatique (étude réalisée avec Hewlett Packard) qui permet une diminution importante de *l'ecological backpack*.

- le téléchargement de la musique ; il existe trois façons d'écouter la musique : en achetant un CD physiquement, en achetant un CD en ligne, en téléchargeant la musique.

Télécharger de la musique a l'impact le plus faible sur l'environnement sauf si l'utilisateur ne dispose que d'un modem et pas du haut débit. Ce scénario impose de développer de nouvelles politiques vis-à-vis du consommateur (utilisation du haut débit).

Figure: une responsabilité du consommateur accrue



Source : Wuppertal Institute

Le télétravail, rendu possible grâce à l'utilisation des TIC, permet aussi de moins polluer (moins de transports) sauf si le temps libre dégagé par les télétravailleurs est utilisé pour entreprendre des activités qui demandent de conduire.

Ces exemples montrent bien que le mariage entre développement durable et nouvelles technologies a de beaux jours devant lui tant l'argument écologique est fort.

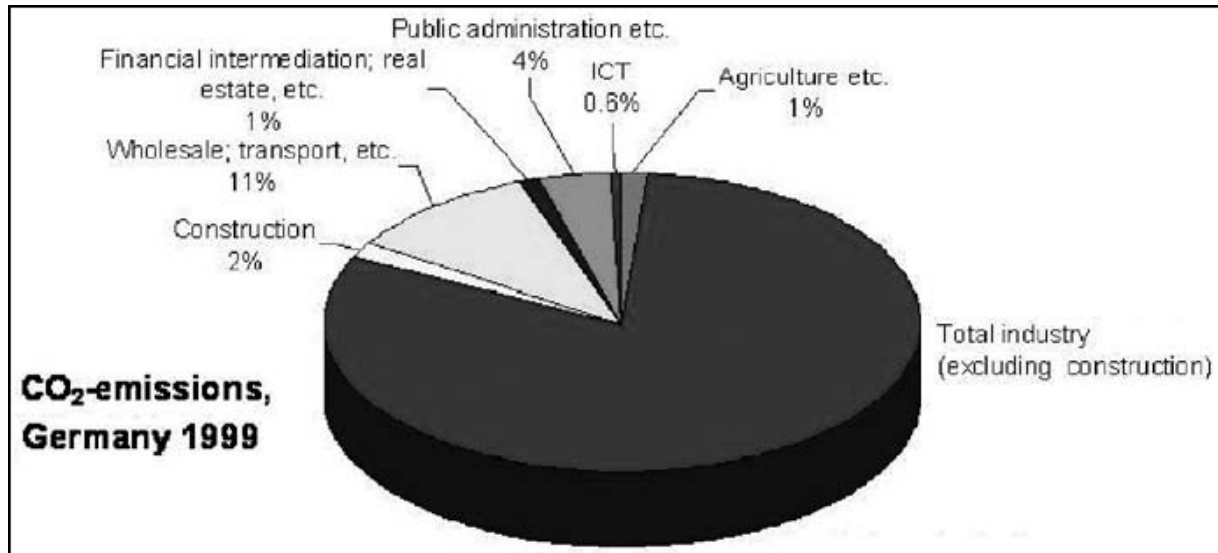
L'organisation internationale « Wuppertal institute », spécialisée sur les questions relatives au climat, à l'environnement et l'énergie, a conduit de nombreux travaux qui font aujourd'hui référence sur les conséquences environnementales des TIC.

Celles-ci sont à distinguer selon trois niveaux :

- le niveau des produits utilisés par les TIC et les infrastructures de ces produits
- le niveau des applications des TIC (télétravail)
- le niveau des effets annexes: changements et nouvelles habitudes engendrés par les TIC.

Ces trois niveaux d'analyse convergent pour démontrer que les TIC sont peu émettrices en termes de CO2. L'analyse des émissions de CO2 par secteur lors d'un programme de recherche développé avec la Commission européenne montre aussi que le secteur des TIC, avec 0,6 % des émissions de CO2, semble peu contribuer aux émissions de gaz à effet de serre.

Figure: Un secteur peu polluant en Allemagne

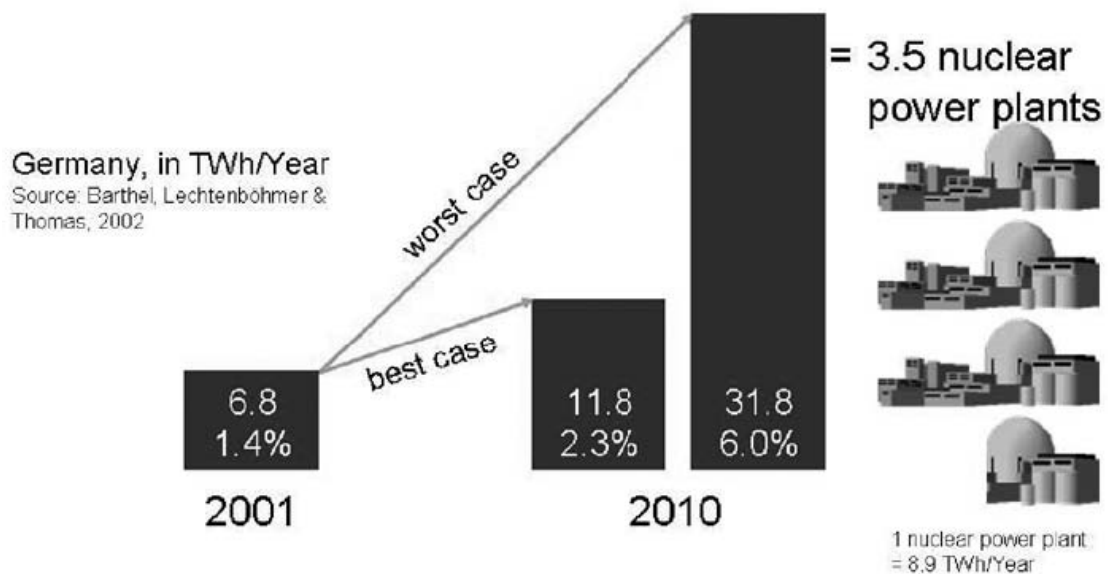


Source : Wuppertal Institute

Une nuance peut pourtant être avancée sur cette question environnementale du volet des TIC. Si le secteur de fabrication des TIC n'est pas un gros contributeur aux émissions de CO2, il en va autrement de l'utilisation des TIC. Celle-ci est très gourmande en énergie. Ainsi, l'utilisation d'Internet pourrait représenter 6 % de notre consommation d'énergie, l'équivalent de l'énergie fournie par 3,5 centrales nucléaires dans quelques années.

Figure: Internet, énergivore

Electricity use by the internet



Source : Wuppertal Institute

Tous les arguments convergent pour faire des NTIC un outil satisfaisant au service du développement durable mais aussi des parties prenantes.

1-3-3-2- L'impact déterminant des TIC pour les parties prenantes

Grâce au développement des nouvelles technologies, les parties prenantes sont en mesure d'interroger de nombreux spécialistes sur des questions relevant d'une entreprise. A tout moment, elles sont désormais au courant d'une nouvelle, d'un accident ou d'un incident susceptible d'affecter l'entreprise. Elles peuvent aussi échanger et ainsi renforcer les fondements de leurs actions.

Ainsi, par exemple, les actionnaires peuvent dorénavant interroger, en temps réel, les dirigeants qui sont à la tête des entreprises dont ils détiennent des actions. Ils peuvent les sommer de répondre à des questions sans avoir à se déplacer. Cette innovation renforce aussi le pouvoir de contrôle. De la même manière, les investisseurs institutionnels profitent aussi du progrès en matière de télécommunication, tant au niveau de la connaissance de l'entreprise qu'au niveau de son environnement. Les consommateurs peuvent, eux aussi, retrouver sur un site internet afin d'estimer la faisabilité d'une action de groupe (voir chapitre antérieur).

Parmi les actions menées par les parties prenantes, la sensibilisation et la pédagogie représentent le volet « non violent » d'une campagne d'activisme. Des progrès sont aussi sur ces plans tangibles.

Les nouvelles technologies commencent tout juste à modifier les systèmes d'enseignement. Le fond du message ne diffère pas mais la capacité du support à toucher son public dans le monde entier est une formidable révolution. La transmission du savoir subit un changement temporel et spatial qui n'est pas sans rappeler les caractères du développement durable. Car le concept conduit aussi à adopter ces changements d'horizon. L'abolition des distances géographiques ou sociales, financières ou linguistiques sera rendue possible, du moins en

partie, grâce au réseau. Il est donc normal qu'Internet intéresse les parties prenantes désireuses de diffuser un message universel (Voir encadré terrain sur le travail réalisé avec l'ONG *Transparency International*).

ETUDE TERRAIN :

Les acteurs de la société civile exercent des pressions sur les entreprises. Parmi ces acteurs, les ONG s'illustrent en ayant recours à des moyens de plus en plus inventifs pour contraindre les firmes à adopter des comportements responsables. Ainsi, le recours aux NTIC est un nouvel outil au service des parties prenantes.

1- Le cas :

La section française de l'ONG Transparency International (voir fiche terrain en annexe).

2- La problématique :

Nous nous sommes penchés sur la question suivante : comment aider une partie prenante à sensibiliser d'autres acteurs de la société civile ?

Créée en 1993, l'ONG Transparency International s'est tout au long de ses quinze premières années d'existence, attachée à faire prendre conscience aux gouvernements du fait que la grande corruption détournait les démocraties de leur objectif premier - améliorer le bien-être de tous - pour emprunter des circuits occultes, confisquer aux populations les plus pauvres le revenu des richesses naturelles, encourager les dictatures et favoriser les conflits violents.

Mais les différents codes, les lois et les Conventions ne sont pas suffisants pour faire cesser les mauvaises pratiques et pour assurer le développement d'une société plus intègre. Aussi, le réseau de Transparency International a, depuis plusieurs années, élaboré de nombreux outils spécifiques et des règles pouvant contribuer à développer efficacement des comportements d'intégrité et de transparence. Aujourd'hui, Transparency-International (France) réfléchit à poursuivre la construction d'autres outils susceptibles de favoriser une action éducative visant à détecter, prévenir et éradiquer les pratiques illicites de corruption/blanchiment et à développer une société plus intègre.

Créée en 1995 sous le régime des associations Loi 1901, la section française de Transparency International se nomme Transparency-International (France). Les actions de TI (France) sont essentiellement des actions de persuasion et de proposition. Elles visent à démontrer que la corruption est une calamité et qu'il est possible de la faire reculer en changeant certains comportements pour créer un contexte d'intégrité.

Elles s'adressent, bien entendu, aux décideurs pour mobiliser sur ce problème les acteurs économiques et conseiller les pouvoirs publics. Mais, compte tenu du poids de l'opinion publique sur l'attitude des gouvernements, comme des entreprises, elles visent aussi à sensibiliser la société civile. Une problématique générale s'est donc posée à l'ONG afin de détecter les moyens susceptibles d'effectuer ce travail de sensibilisation.

En 2003, sous l'égide de Daniel Lebègue, son nouveau Président, elle a pris le parti d'orienter son soutien aux efforts de prévention et lutte contre la corruption et le blanchiment en direction de trois cibles essentielles: les entreprises, les collectivités/entités publiques et les jeunes.

Ainsi, dans le cadre de ces activités, la sensibilisation et l'enseignement sont devenus deux objectifs de ces prochaines années. Au-delà de la sensibilisation du public, la formation de jeunes, d'étudiants, de cadres d'entreprises ou d'administrations est une préoccupation essentielle de TI (France). Si l'ONG multiplie les actions dans ce domaine en intervenant dans l'enseignement supérieur, elle cherche encore un moyen de toucher les élèves de l'enseignement secondaire, voire primaire qui « ne sont sans doute pas trop jeunes, aujourd'hui, pour être rendus conscients des méfaits de la corruption ». Cette orientation constitue donc la problématique spécifique de cette étude terrain.

3- L'apport :

Un travail d'élaboration d'un outil pédagogique destiné à sensibiliser les jeunes générations à l'impératif de la lutte contre la corruption a été réalisé.

Le travail porte sur une étude de réalisation d'un jeu éducatif de type « *Political Games* » sur Internet en faveur de la transparence et de la lutte anti corruption

Extrait du document préparatoire à la réalisation de l'outil d'éducation à la lutte contre la corruption :

« Les actions de TI (France) sont essentiellement des actions de persuasion et de proposition. Elles visent à démontrer que la corruption est une calamité et qu'il est possible de la faire reculer en changeant certains comportements pour créer un contexte d'intégrité

Elles s'adressent, bien entendu, aux décideurs pour mobiliser sur ce problème les acteurs économiques et conseiller les pouvoirs publics. Mais, compte tenu du poids de l'opinion publique sur l'attitude des gouvernements, comme des entreprises, elles visent aussi à sensibiliser la société civile.

Ainsi, dans le cadre de ces activités, la sensibilisation et l'enseignement sont devenus deux objectifs de ces prochaines années. Au-delà de la sensibilisation du public, la formation de jeunes, d'étudiants, de cadres d'entreprises ou d'administrations est une préoccupation essentielle de TI (France). Si l'ONG multiplie les actions dans ce domaine en intervenant dans l'enseignement supérieur, elle cherche encore un moyen de toucher les élèves de l'enseignement secondaire, voire primaire qui « ne sont sans doute pas trop jeunes, aujourd'hui, pour être rendus conscients des méfaits de la corruption ».

A-Activisme et pression de la société civile

L'activisme et le recours aux nouvelles technologies de l'information

La fin du siècle dernier a été marquée par une évolution capitale en terme de télécommunication : l'avènement d'Internet pour tous. Aujourd'hui, les citoyens de tous pays, les consommateurs d'une même marque et les défenseurs d'une même cause peuvent communiquer très facilement d'un point à l'autre de la planète en quelques instants. Les

parties prenantes peuvent échanger des informations « entre paires » dans les mêmes délais grâce aux développements de nouvelles technologies. Cette interconnexion est favorable à la diffusion du principe de transparence et à la lutte contre la corruption et le blanchiment. Ces éléments pourraient profiter du développement d'une nouvelle forme d'activisme politique : le recours au jeu vidéo.

L'activisme politique par le jeu vidéo

Les jeux vidéo représentent le média parfait permettant de modéliser des situations complexes et de faire passer des messages simples et directs. Ainsi, pour G.Frasca, cette nouvelle forme d'activisme serait « l'équivalent pour le 21^{ème} siècle des dessins politiques imprimés dans les pages des journaux : des pièces satiriques courtes et controversées qui transmettent un message idéologique engagé ». De nombreux exemples illustrent ce point de vue.

Ainsi, le jeu Food Force, développé par les Nations Unies et le World Food Program, est conçu pour sensibiliser les enfants de 8 à 13 ans aux problèmes de famine dans les pays du tiers-monde. L'épuisant « Dance Revolution » va bientôt compléter les classes d'éducation physique dans 765 collèges de Virginie, Etats-Unis, afin de combattre l'obésité juvénile. Sans même parler du phénomène japonais Brain Training, dont les exercices sont censés stimuler le cerveau et rendre l'esprit plus vif.

En 2003, le « **jeu vidéo politique** » September_12, cible la Guerre contre la Terreur décrétée par W. Bush marque un tournant en raison du nombre de personnes touchées par ce média.

En dirigeant un simple curseur, le joueur peut lancer un missile et tenter d'éliminer les terroristes qui peuplent une ville fictive du Moyen Orient. Mais l'explosion provoque inmanquablement la mort de civils, lesquels prennent alors les armes. "Ceci n'est pas un jeu. Il n'y a rien à perdre et rien à gagner," indique l'écran d'introduction. "Ceci est une simulation. Elle n'a pas de fin. Elle a déjà commencé."

Gonzalo Frasca, designer principal du titre et ex-journaliste pour CNN Espagne, classe lui-même « September 12 » dans la catégorie du **newsgaming**, le jeu vidéo basé sur des événements d'actualité. Mais ces jeux dénoncent aussi le comportement des entreprises.

L'activisme contre les entreprises : l'anti-advergaming :

Cette pratique décrit un mouvement utilisant le jeu vidéo comme vecteur de critiques à l'égard de grandes sociétés.

En manipulant les règles classiques du genre arcade ou gestion, des collectifs de créateurs révèlent, par exemple, le malaise des employés d'une grande chaîne de magasins ou dénoncent la course effrénée au profit à tout prix du géant McDonald's. Mais toujours avec humour.

Ces jeux se sont positionnés au départ en réaction face au phénomène de l'advergaming : la création de jeux principalement conçus dans le but de promouvoir une marque ou un produit. Ainsi, l'entreprise « Shiny Entertainment », et son fondateur David Perry, avaient commercialisés des jeux dans les années 90 qui reprenaient l'univers commercial du soda 7Up (Cool Spot) ou celui de McDo (Global Gladiators). Des entreprises, comme la firme

« *Persuasive Games* », se sont ainsi positionnées contre cette pratique commerciale en développant des jeux à tendance « anti-advergaming ».

Le mouvement de l'anti-advergaming est donc né contre cette récupération, par les firmes internationales, des jeux vidéo comme outil de promotion commerciale.

Le jeu *Disaffected*³⁶, par exemple, place le joueur dans la peau d'un employé de *FedEx Kinko's*, une chaîne américaine offrant toutes sortes de services style impressions, accès internet à la minute, envois de paquets, etc. Les règles sont simples : retrouver les commandes des clients et les délivrer avant que ces derniers ne s'impatientent. Sauf que chez Kinko's, apparemment, rien ne va. Le classement est quasi-inexistant et il faut passer une bonne partie de son temps à chercher partout, y compris dans la mystérieuse "pile de papiers". Les autres employés bloquent les allées ou déplacent les commandes d'une station à une autre pour des raisons inconnues. A moins qu'ils n'aient tout simplement pas envie de travailler.

Le jeu vidéo *Mc Donald's*³⁷ réalisé par la *Molleindustria*³⁸ est un autre exemple de cette forme d'activisme. Ce jeu est une véritable attaque contre le géant américain de la restauration rapide. Après l'avertissement légal confirmant que tout ceci n'est que "produit de l'imagination des créateurs", le titre annonce franchement la couleur : rouge sang, sous un plateau de hamburgers et de frites. Ce jeu de gestion a pour objet déclaré de tenter de dévoiler "tous les vilains secrets qui ont fait de nous l'une des plus grosses sociétés dans le monde".

- Injection d'hormones chez les animaux,
- gestion kleenex des employés,
- corruption de politiciens ou de nutritionnistes,
- pression constante des actionnaires pour plus de profits.

Une démonstration pédagogique par l'absurde

La démonstration du jeu passe encore par l'absurde : plus on joue, plus on s'aperçoit que le seul moyen de satisfaire les actionnaires est de se lancer dans une course effrénée au profit, avec un minimum de considération pour des problèmes écologiques, sanitaires ou sociaux.

De la même manière, la pratique du jeu « *Disaffected* » lui aussi, se révèle un environnement managérial ôtant toute motivation du personnel et désastreux pour la performance de l'entreprise. L'objectif du salarié n'est plus de servir tous les clients mais, au contraire, "d'essayer de satisfaire le minimum de commandes".

B- De l'utilité du jeu en général comme outil de démonstration

Le jeu, à l'instar du rire, semble être aussi le **propre de l'homme**. En effet, l'homme serait la seule espèce à jouer à l'âge adulte.

Pratiquement, toute activité humaine peut être l'objet d'un jeu, et réciproquement tout jeu peut cesser de le devenir.

³⁶ <http://www.persuasivegames.com/games/game.aspx?game=disaffected>

³⁷ <http://www.mcvideogame.com/index-fra.html>

³⁸ <http://www.molleindustria.it/home-eng.php>

*En effet, le jeu est avant tout une institution (comme l'école, l'Assemblée nationale...), limitée dans le temps et limitée aux joueurs de la partie. Le jeu institue un espace de liberté au sein d'une légalité particulière définie par la règle du jeu (Colas Duflo, *Jouer et philosopher*, Presses universitaires de France, 1997).*

Le jeu comme métaphore du monde

Cependant, les définitions traditionnelles ne considèrent le jeu qu'en lui-même et pas dans ses rapports avec le monde réel c.a.d. extérieur au jeu. En cela, il est important de noter que le jeu peut être aussi une manière de représenter le monde et ses paradoxes.

*Ainsi, le jeu transpose dans un objet concret **des systèmes de valeurs** ou des systèmes formels abstraits. De ce point de vue, le jeu peut être considéré comme une métaphore du monde. Jouer et/ou inventer un jeu, construire une partie en interaction avec son adversaire relève alors d'une activité culturelle ou encore éducative.*

Chaque jeu a deux faces au moins, indissociables.

*- D'une part, il y a un (des) **objet(s) matériel(s)** (un terrain, un plateau de jeu, des pions, un ballon ...) dont l'usage est contraint par les règles du jeu.*

*- D'autre part, il y a des **valeurs qui renvoient symboliquement au fonctionnement du monde**. Ainsi, il existe des jeux où affamer son adversaire permet de gagner (Monopoly par exemple) et d'autres où cela est interdit (Awele...), des jeux où l'extermination est la règle (jeu de dames) et d'autres où dominer suffit (jeu d'échecs).*

Exemple : *Le jeu de dinette permet à l'enfant de se prendre pour un adulte qui s'adonne aux tâches domestiques du ménage. L'enfant s'essaye ainsi à occuper la place de l'adulte qui, dans la famille, fait à manger. Il fait alors comme si il était grand. D'un côté le "ludant" dinette, de l'autre le "ludé" place sociale.*

Exemple d'initiative menée :

Une étude menée par le Centre d'Etudes des Médias de Buenos Aires, après deux ans de recherche vient de faire la démonstration de l'impact social et pédagogique des jeux vidéo sur les enfants des rues argentins.

*Huit enfants des rues de **Buenos Aires** sur dix jouent aux jeux vidéo dans des cyber cafés. Et ces enfants, qui subsistent en exerçant de petits boulots dans la rue, dépensent près de la moitié de leur salaire pour jouer. Pourtant, loin de faire un constat négatif, l'étude met en évidence que la pratique des jeux vidéo permet aux enfants d'apprendre à lire, et de développer des compétences sociales, qui les aide à mieux affronter les difficultés de la vie. Certains d'entre eux seraient même parvenus, grâce à ces acquis, à réintégrer la société.*

Les jeux vidéo permettraient à ces enfants de rues de s'affranchir des barrières sociales : ainsi, les chercheurs ont remarqué que les joueurs des cybercafés s'affrontent les uns les autres, par ordinateur interposé, sans se soucier de la condition sociale de son adversaire.

L'intérêt des enfants des rues pour les jeux vidéo les a également conduits à se familiariser avec l'utilisation de l'ordinateur et d'Internet. De nombreux enfants des rues disposent

désormais d'une adresse email, et communiquent ainsi avec des gens du monde entier. Ce phénomène serait également valable pour les enfants des rues d'autres pays.

La sociologue **Tatiana Merlo Flores** travaillerait maintenant avec les éditeurs de jeux vidéo, pour pousser plus loin le potentiel d'apprentissage des jeux vidéo.

Source : <http://www.overgame.com/page/21211.htm>

Cette faculté du jeu de modéliser les valeurs morales mais aussi formelles du monde en fait un outil éducatif potentiellement puissant pour une structure comme TI.

Le jeu au service du message de Transparency

L'ONG Transparency International s'est tout au long de ses dix premières années d'existence, attachée à lutter contre le fléau omniprésent de la corruption.

Mais les différents Codes, les lois et les Conventions ne sont pas suffisants pour faire cesser les mauvaises pratiques et pour assurer le développement d'une société plus intègre. Ainsi que le proclamait Eva Joly, la corruption, c'est "notre affaire à tous". Aussi, le réseau de Transparency International a, depuis plusieurs années, élaboré de nombreux outils spécifiques et des règles pouvant contribuer à développer efficacement des comportements d'intégrité et de transparence. Aujourd'hui, Transparency-International (France) diffuse et explique ces outils et soutient leur mise en oeuvre auprès des organisations qui le souhaitent.

Pour faire ce travail, l'Association compte dans ses rangs (aussi bien en France que dans le réseau international) un certain nombre d'experts qui détiennent un savoir-faire étendu et une expérience approfondie. A ce jour, Transparency-International (France) est en mesure de transmettre son savoir-faire au service d'hommes et de femmes prêts à développer une action éducative visant à détecter, prévenir et éradiquer les pratiques illicites de corruption/blanchiment et à développer une société plus intègre.

La section française a pris le parti d'orienter son soutien aux efforts de prévention et lutte en direction de trois cibles essentielles: les entreprises, les collectivités/entités publiques et les jeunes. Ceux-ci sont la cible idéale de ce jeu vidéo.

La diffusion des valeurs de Transparency

Un jeu vidéo pédagogique sur Internet pourrait permettre de diffuser les valeurs suivantes :

SOLIDARITE

Il faut noter que la structure relationnelle des jeux peut être un enjeu idéologique. Par exemple, dans l'ouvrage *Jeux coopératifs pour bâtir la paix* (1988), Mildred Masheder propose des activités ludiques qui ne peuvent être menées à bien que par la solidarité et la coopération entre tous les joueurs. Ces jeux éducatifs tentent de marginaliser la compétition, estimant qu'elle est une source de violence.

INTELLIGENCE

Huizinga affirmait que « jusqu'à un certain point, la compétition, comme tout autre jeu, est dépourvue de but ». Pourtant, si le jeu d'échec est inutile, l'intelligence ne l'est point. Le jeu n'apprend pas de recettes, il développe des aptitudes générales (Caillois). Il est vrai qu'une intelligence purement échiquée serait remarquablement inadaptée à la vie.

ETHIQUE et MORALE

Piaget a montré aussi quel rôle jouait le jeu dans la formation morale de l'apprenant, son rapport à la règle comme aux valeurs d'égalité et de justice. Ajoutons que si l'important est "d'avoir gagné", indépendamment de toute conséquence, Huizinga lui-même constatait que cette supériorité tendait « à prendre l'apparence d'une supériorité en général ». A le lire, le jeu est même partie intégrante de la logique de sociétés entières, dans leur existence politique, juridique, guerrière. Ces sociétés obéiraient en effet davantage à la pulsion de jeu chère à Schiller qu'au principe de réalité. Dans ces sociétés ludiques, individus et groupes seraient moins friands d'avantages matériels que de l'honneur d'avoir bien joué. Ainsi, il ne s'agira pas de gagner la guerre par tous les moyens, mais de laisser une chance à l'adversaire, de s'exposer soi-même avec vaillance. L'homo ludens doit montrer qu'il est capable de mettre de bon cœur en jeu sa vie. Il entend s'affronter au destin, toujours ambigu, et à son vertige, le provoquer, même. Le risque est donc autant le propre du détachement ludique, d'un certain parti du "tout ou rien", que de l'engagement ou de la foi. Mais s'il est facile de tout perdre, on ne saurait tout gagner...

Jean Piaget a particulièrement bien décrit l'importance du jeu symbolique dans le développement du jeune enfant. Il est très fréquent que le jeu soit une reprise symbolique de ce qui se passe dans la réalité. Mais la capacité à s'investir dans le « comme si... » du jeu va de pair avec une capacité de distinguer le littéral du métaphorique : pour que le jeu existe, il faut qu'il reste un certain écart entre réalité et fiction.

Le jeu éducatif

Ce qui suit est le fruit des travaux menés lors d'un atelier des Rencontres Ludiques 2004.

« Que le jeu soit un facteur de développement du petit d'homme ne fait à peu près aucun doute. Les psychologues l'ont montré. Que le jeu soit un outil éducatif est un problème plus complexe à résoudre. (...) Mais le jeu peut-il être éducatif ?

« L'éducation a pour objet non seulement le développement intellectuel (- Instruction), mais encore la formation physique et morale, l'adaptation sociale... » (Dictionnaire Le Robert)

Affirmer que le jeu a une potentialité éducative c'est donc être capable de montrer que le jeu est susceptible d'intervenir positivement dans l'un des quatre domaines au moins que donne la définition :

- le développement intellectuel du joueur
- la formation physique du joueur
- la formation morale du joueur
- l'adaptation sociale du joueur.

Un jeu éducatif pas seulement pour les enfants

Il est d'usage d'affirmer que le jeu éducatif aurait un public exclusif : les enfants. Pourtant de nombreuses sociétés de formation professionnelle recourent abondamment à ce type de technique pédagogique. Le jeu peut donc être institué comme outil d'apprentissage.

L'avantage immédiat de cette position est d'externaliser le problème de l'éducation par le jeu. Le gain est encore plus évident par le recours aux jeux vidéo.

Les moyens : Jeu vidéo et Internet

Les jeux vidéo utilisent des moyens techniques spécifiques : des consoles de jeu vidéo, des ordinateurs ou encore Internet. D'invention récente (dans les années 1980), ils ont ouvert le champ à de nouvelles manières de jouer. La jouabilité dépend en fait du types de jeu vidéo retenu pour l'objectif. Parmi ces jeux, on trouve :

- le jeu de simulation*
- le jeu de plates-formes*
- le jeu de tir subjectif*
- le jeu d'aventure*
- le jeu de stratégie en temps réel*
- le jeu de rôle*
- le jeu sur internet*
- le jeu vidéo de gestion*
- etc...*

Les Objectifs du jeu :

Ces objectifs seront à déterminer par le groupe pilotant le projet.

Ainsi, à titre d'exemple, le jeu pourrait mettre en évidence auprès du jeune public :

- **La multiplication des conventions anti-corruption** (OCDE, Conseil de l'Europe, Nations-unies, Union africaine, etc.) **et la transformation de l'environnement juridique international.***
- **L'importance du montant relatif à la corruption** (estimée à 1000 milliards USD par la Banque mondiale)*
- **Le fait que la corruption et son incrimination sont devenues une double réalité cinglante pour les entreprises de la zone OCDE. Ainsi, les grands procès qui secouent régulièrement le monde des affaires plaident dans ce sens** (exemple : 28 millions USD pour Titan en 2005 en raison d'un pot-de-vin de 2 millions versé au Bénin en 2001, ou encore exclusion en 2004 de la société canadienne Acres des marchés publics de la Banque mondiale à cause d'une enveloppe de 500 000 USD remise au Lesotho dans les années 1990).*
- **La multiplicité des risques encourus par une organisation pour corruption : pénal, de réputation** (exemple : fin 2003 Lockheed procédait à l'acquisition de Titan pour 1,8 milliard USD, la découverte du pot-de vin versé par ce dernier a conduit, d'une part, Lockheed à casser la vente, et d'autre part, à la chute du cours de bourse de l'action Titan de 50%. Pour une commission indue de 2 millions USD, 800 millions de capitalisation boursière se sont*

évaporés ; désastre financier qui a déclenché de nombreuses class-action toujours en cours à l'encontre de Titan) ».

4- Les résultats :

Un travail a été réalisé pour la section française de Transparency International afin de préparer l'élaboration d'un outil éducatif pour les élèves du primaire et secondaire en France et à l'étranger.

Les éléments principaux de ce travail font ressortir que :

1- Grâce au développement des nouvelles technologies, les parties prenantes sont en mesure de pouvoir toucher un public large à propos de questions touchant les organisations en général et les entreprises en particulier. Internet intéresse donc les parties prenantes désireuses de diffuser un message universel.

2- Les nouvelles technologies peuvent servir de support d'enseignement et de sensibilisation des parties prenantes.

3- Il convient donc de considérer qu'Internet a inauguré une nouvelle ère de la communication responsable et éthique.

4- Le développement d'une nouvelle forme d'activisme politique : le recours au jeu vidéo. Le jeu sur Internet représente le média parfait permettant de modéliser des situations complexes et de faire passer des messages simples et directs auprès des jeunes générations.

Il convient donc de considérer, d'une part, qu'Internet a inauguré, vis-à-vis des parties prenantes, une nouvelle ère de la communication financière (Marois et Bompont, 2004). Mais l'information extra financière est aussi au cœur de cette révolution numérique. Les différents interlocuteurs de la firme, financiers ou non, sont aujourd'hui en mesure de suivre ses moindres faits et gestes ainsi que sa réactivité vis-à-vis du monde qui l'entoure sur la toile. Une bonne communication financière et extra financière est donc essentielle.

Une étude, réalisée par Taylor Nelson Sofres Département Finance pour La Tribune et publiée en avril 2001, permet de faire le point sur les pratiques de « Communication et Finance » des sociétés cotées en Bourse de quatre pays européens : trois pays de la zone EURONEXT (Belgique, France, Pays-Bas) et l'Allemagne.

Elle montre d'abord que les entreprises privilégient aujourd'hui le développement des sites web dédiés à l'information financière. Presque toutes les sociétés interrogées (95%) déclarent avoir un site Internet. Dans la plupart des cas (73%), les informations financières sont situées dans une rubrique spécifique au sein du site *Corporate*, 26% disposent toutefois d'un site spécifique d'information financière à destination des investisseurs (34% pour les grosses capitalisations). De plus, dans 60% des cas, les médias privilégiés pour la diffusion des communiqués de presse sont des sites d'information économiques et boursiers (60%). Enfin, la grande majorité des entreprises cotées interrogées dans cette enquête avoue diffuser leur

rapport annuel à la fois par voie postale (rapport papier) et électronique (72% en moyenne, 84% pour les grosses capitalisations). Cette dernière information prend toute son importance au regard de la loi NRE de 2001 obligeant les sociétés cotées à fournir des informations sociales et environnementales sur leur activité dans leur rapport annuel.

Cette évolution, de la manière de diffuser l'information « *corporate* », n'a pas échappé aux parties prenantes. Car cette facilité de communication est aussi une dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ceux qui sont les destinataires de ce support d'image et de notoriété.

En dehors des obligations légales, les motivations cachées derrière cette évolution numérique sont multiples. Lorsqu'on demande aux sociétés de noter différents objectifs en fonction de leur importance, il apparaît que le déploiement de cette information numérique est destinée : à la conquête de nouveaux investisseurs institutionnels, à la fidélisation des investisseurs institutionnels et des actionnaires individuels et l'accroissement de la notoriété institutionnelle. Cette notoriété est aujourd'hui très souvent la cible des organisations non gouvernementales les plus activistes.

1-3-4- le cas particulier des ONG

Parmi les différentes parties prenantes, les ONG prennent une place particulière en raison de leur notoriété et de leur capacité à faire parler de plus en plus d'elles jour après jour ; mais aussi en raison de leur poids en matière de développement durable. En effet, leur participation au débat en fait un des leviers de propagation du concept parmi les plus importants. La confiance qu'elles inspirent n'est pas neutre non plus. Ainsi, par exemple, le 7ème baromètre Edelman «Trust 2006 » les crédite notamment d'une confiance supérieure à celle accordée aux gouvernements ou au monde des affaires.

Un collectif composé des organisations, Manifeste/WWO.fr et Novethic, a publié, le 28 juin 2006, une étude exclusive qui illustre parfaitement la singularité du poids des ONG parmi les parties prenantes de notre étude. Sous la forme d'un « Panorama des relations ONG / Entreprises », le document pose les questions de leurs évolutions et de leurs influences. Réalisé sur 561 ONG (dont 385 françaises), recensées dans la base de données www.wwo.fr, et enrichi de nombreuses études de cas sur des campagnes récentes de mises en cause des grandes entreprises ou banques par les ONG, le travail fourni permet de formuler des réponses aux interrogations posées. On peut en retrouver les grandes lignes dans le tableau suivant :

Grandes ligne de l'Etude :	Commentaires
Les ONG sont des porte-paroles du grand public et parties prenantes incontournables pour les entreprises	Les méthodes d'actions les mettent en posture de contestation susceptible d'aboutir à des réformes et des partenariats. Elles sont confortées par la confiance du public (70% des Français pensent qu'elles ont raison de faire campagne contre les multinationales).
Les ONG sont équipées de tous les outils pour changer les règles du jeu	Elles multiplient leurs modes d'actions pour réussir à changer les réglementations faute de pouvoir influencer sur le comportement de

	<p>chaque entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coalitions ponctuelles (l'Alliance pour la Planète) - Coalition sectorielle (Banktrack sur la finance), - Achat d'actions d'entreprises (Amnesty International), - Lobbying (réglementation européenne REACH), - Rôle accru des associations de consommateurs (procès intentés par l'UFC)...
Les ONG sont médiatisées de façon croissante	<p>Les retombées presse des ONG ont globalement doublé entre 2002 et 2006. Les ONG les plus médiatisées en 2006 sont Oxfam, Greenpeace et l'UFC que Choisir</p>
Dans une logique de développement important des partenariats entreprises/ONG	<p>Depuis 2002, la tendance aux partenariats entre entreprises et ONG est en hausse. Les grandes ONG internationales ont presque toutes initié un rapprochement avec le secteur privé.</p> <p>Deux types de partenariats bien distincts apparaissent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientés mécénat (prime au logo, peu contraignants) - véritablement stratégiques (engagements réciproques, optique de responsabilité sociale globale de l'entreprise, clauses de suivi et reporting).

Tableau source : inspiré de www.wwo.fr

Les grandes lignes de ce rapport sont confirmées par les études académiques d'hier sur le sujet.

Qu'elles prennent la forme de regroupements, d'associations, de guildes, de jurandes, de maîtrises, de corporations, de mutuelles, ces organisations ont depuis plus de 3000 ans toujours poursuivi le même rôle : défendre les intérêts de chacun de leurs membres (Rubio, 2003).

François Rubio (2003), qui a dessiné les contours d'une histoire des ONG, a bien mis en évidence une chronologie de leurs actions. Celle-ci peut se résumer en trois phases qui illustrent la montée en puissance progressive de ces organisations qui prennent la forme d'association de loi 1901 en France.

La première phase qui couvre la première moitié du XXème siècle peut se caractériser par une baisse progressive de leur rôle par opposition à la montée des États. En effet, les ONG semblent n'exister qu'à travers d'actions de lobbying et le contexte politique de la guerre froide partageait le monde entre capitalisme et communisme, ce qui laissait peu de place à des expressions alternatives.

La seconde phase débute avec la période de décolonisation et la fin de la guerre froide : « Depuis la guerre froide, les ONG explosent et jouent un rôle croissant sur la scène internationale... Pourfendeurs de la mondialisation, les ONG en sont pourtant les principales bénéficiaires. La prolifération du mouvement associatif est en effet un pur produit de la mondialisation » (Brunel, 2003). Elles profitent de la diffusion des principes de “sans frontiérisme” (années 70) et de “droit d’ingérence humanitaire” (années 80) (Folacci et Marousseau, 2005) pour gagner leur légitimité et venir en aide aux victimes de catastrophes naturelles ou humaines dans tous les pays du Sud.

La troisième phase de la fin du XXème siècle est celle des « nouvelles ONG ». Elles sont souvent « laïques » ; parfois créées directement par les citoyens des pays du Sud. Ce sont les plus médiatisées. De même, cette médiatisation semble restreindre cette action humanitaire des ONG aux seules interventions médicales d’urgence ou de lutte contre la faim alors que nombre d’ONG œuvrent dans le domaine du développement ou en faveur de l’environnement. Elles changent surtout d’idéologie et adopte même un semblant de stratégie : « Se démarquant d’un type de militantisme trop idéologique, elles s’efforcent de structurer le leur autour du modèle de l’expertise, diagnostic d’une demande d’aide, élaboration de projets ad hoc aux finalités précises, efficacités des actions de terrain, ajustement des compétences professionnelles à l’objectif visé » (Poliak, 2003).

Ainsi, leur nouveau mode d’action peut prendre la forme de veilles (diffusion d’information concernant l’état de telle ou telle variable de notre planète) et de sensibilisations concernant des dangers sociaux, économiques ou environnementaux (partenariat avec les organisations syndicales, sensibilisation des actionnaires, dénonciation médiatique). Les ONG jouent ici un rôle nécessaire de sentinelles supranationales en matière de développement durable (Folacci et Marousseau, 2005).

Cette récupération du concept de développement durable par les ONG aboutit ces dernières années souvent à des partenariats avec des entreprises. Des études récentes décrivent le rapprochement opéré par ces organisations pourtant « sœurs ennemies » (Aggeri et alii, 2005, Aoust et alii, 2004, Baddache, 2004, Quéinnec et Igalens, 2004). Dans les actions de terrain, les ONG internationales s’appuient de plus en plus sur les firmes car celles-ci représentent de puissants acteurs du changement. Le mariage d’intérêts apparaît donc envisageable. Les ONG et les entreprises peuvent apprendre à collaborer pour dessiner les contours d’une société plus durable (Baddache, 2004). D’une part, les ONG attendent de ce type de rapprochement une meilleure efficacité sur le terrain et une source de financement due à la valorisation de leur expertise et de leur savoir-faire en matière de développement durable. D’autre part, dès lors qu’elles ont compris leur intérêt économique, les entreprises jouent la carte du développement durable car « l’environnement devient stratégique » (Reynaud, 2004).

Certains commentateurs s’étonnent encore de ce nouveau mariage de raison et critiquent l’effectivité de celui-ci. Pour contrer ces critiques, certains auteurs ont tenté de dresser une typologie de stratégie d’entreprise, en matière de développement durable, afin de mieux comprendre leur motivation à s’associer à des ONG.

Ainsi Reynaud (2004) met en évidence trois comportements d’entreprise à la lumière desquels pourraient être jugés l’effectivité des accords de partenariats ONG-Entreprise

- les **idéalistes** : ce sont les entreprises qui ont pour principale motivation une sensibilité à l'environnement.
- les **pragmatiques** : ce sont les entreprises qui se retrouvent autour d'une raison « calculatoire » car il s'agit « de limiter l'incertitude en constituant une image d'ami de la nature apte à séduire de nombreux consommateurs ».
- les **novateurs** : ce sont les entreprises qui ont adoptées une stratégie proactive de création d'un avantage concurrentiel et donc de différenciation (Reynaud, 2004).

De leur côté, Aoust et alii (2004) montrent que les ONG et les entreprises ne mènent pas le même combat mais leur synergie dans des projets précis érige la société civile en acteur efficace et réactif.

II- Le champ théorique de cette pression morale sociétale

Le concept académique dit des « parties prenantes » est l'une des contributions les plus importantes des domaines de l'éthique des affaires et du management. Elle est aussi l'une des références théoriques dominantes sur la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce concept est encore utilisé dans le domaine des ressources humaines, notamment, d'une part, pour appréhender sa contribution à la performance organisationnelle (*voir* Winstanley et Woodall, 2000 ; Greenwood, 2002) ; et, d'autre part, à propos de l'évaluation des performances sociales des entreprises.

La principale idée énoncée dans cette théorie est d'affirmer que la recherche de profits ne doit pas être le seul objectif du manager en charge de créer de la valeur pour ses actionnaires. Pour espérer optimiser celle-ci, il doit tenir compte de l'environnement, au sens large du terme, de son entreprise. Ce concept exprime donc à la fois un impératif stratégique ; mais aussi moral puisque les gestionnaires se « doivent » de considérer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Cet impératif moral contribue à donner naissance à un comportement éthique de la firme comme nous le verrons dans un chapitre ultérieur.

2.1- Les origines

Il est assez courant de lire que la théorie des parties prenantes est apparue dans les années soixante à l'occasion d'affaires sociales (*voir* encadré). Mais son origine première peut être recherchée aussi dans les travaux de Dodd (1932) et Barnard (1938) (cités par Mercier, 2001). Cette antériorité est naturelle quand on pense que ce concept de gestion renvoie en fait à la question de savoir si l'entreprise est tenue par des obligations à l'égard de la société civile. Elle est donc presque inhérente à l'existence de la firme.

L'activisme actionnarial et la prise de conscience des parties prenantes

F. Lépineux (2003) a rappelé combien la théorie des parties prenantes devait aussi à une époque de l'histoire sociale anglo-saxonne caractérisée par des affaires et une rébellion contre l'ordre économique établi. Cette théorie est en effet le résultat de réformes qui ont marquées des périodes successives.

La première période, qui couvre les quinze premières années du XXe siècle, a été jalonnée de mutations économiques qui ont donné naissance aux Etats-Unis à un nouvel ordre social. Sur ce plan précis, l'apparition de la politique du « Social Welfare » a clairement permis l'émergence d'une protection des plus faibles socialement et économiquement. Pourtant, sous les coups successifs d'une crise économique majeure et d'une nouvelle et seconde guerre mondiale, ces mesures sont apparues insuffisantes dans les années 1960. Une seconde période de malaise social voit le jour. Celle-ci est due à des nombreux éléments comme la guerre du Vietnam ou encore l'assassinat de leaders politiques comme Martin Luther King... Mais aussi en raison d'un communautarisme qui se structure et qui se tourne une fois encore vers la protection des plus démunis. Il s'agit donc d'une période favorable à la reconnaissance de nouveaux droits civiques et à la naissance d'une nouvelle arme sociale : l'activisme actionnarial. De grandes campagnes contre des firmes multinationales s'organisent. Kodak et General Motors vont faire les premiers les frais de cette révolution.

Ainsi, en 1967, les Etats-Unis voient se former un « communautarisme social » en raison des fortes tensions raciales et d'un chômage massif de la population noire de la région de Cleveland. Des individus regroupés en communautés décident de participer à l'assemblée générale des actionnaires d'*Eastman Kodak*. L'entreprise est alors questionnée sur son rôle social.

De la même manière, en 1970, Ralph Nader constitue une armée de consommateurs avertis et actifs et ce groupe s'invite à l'assemblée générale de la *General Motors* en raison des défauts de sécurité des véhicules commercialisés. A l'occasion de cette assemblée, d'autres questions relatives aux pratiques sociales de l'entreprise sont posées : sur les opportunités d'embauche des minorités, leur représentation au conseil d'Administration et le droit des consommateurs... C'est la première fois dans l'histoire américaine que des résolutions sociales apparaissent dans un scrutin d'assemblée générale d'actionnaires. Les interpellations du conseil d'administration font l'objet d'une large couverture médiatique et les dirigeants de la firme visée répondent par une campagne d'information qui se révèle dans un premier temps maladroite puis désastreuse pour son image.

Ces pratiques vont se répéter par la suite et dépassées les frontières nord américaines.

Ainsi, en 1997 en Grande Bretagne, plusieurs actionnaires posent la question de la nature politique des relations qu'entretient *Shell* avec le gouvernement nigérian. De nombreux faits divers révèlent des violations des droits de l'homme et des atteintes à l'environnement. Cette " affaire " est aussi considérée comme capitale concernant la question de l'activisme actionnarial (*stakeholder governance*).

L'activisme actionnarial exercé par les parties prenantes de l'entreprise est aujourd'hui récupéré aussi par les investisseurs institutionnels et redouté par les firmes internationales.

Si on considère que la double question, de la responsabilité sociale des entreprises et du rôle que peuvent jouer les parties prenantes d'une entreprise dans le management de celle-ci, pose, en fait, la question plus générale de la place de l'entreprise dans la société alors ces théories prennent véritablement leurs racines dans les recherches de Berle et Means (1932). Ces auteurs ont travaillé sur les liens qui peuvent exister entre pression sociale, responsabilité de l'entreprise et personnes pouvant affectées par les décisions de l'entreprise. Ils indiquent que « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle et Means, 1932) (Voir chapitre suivant).

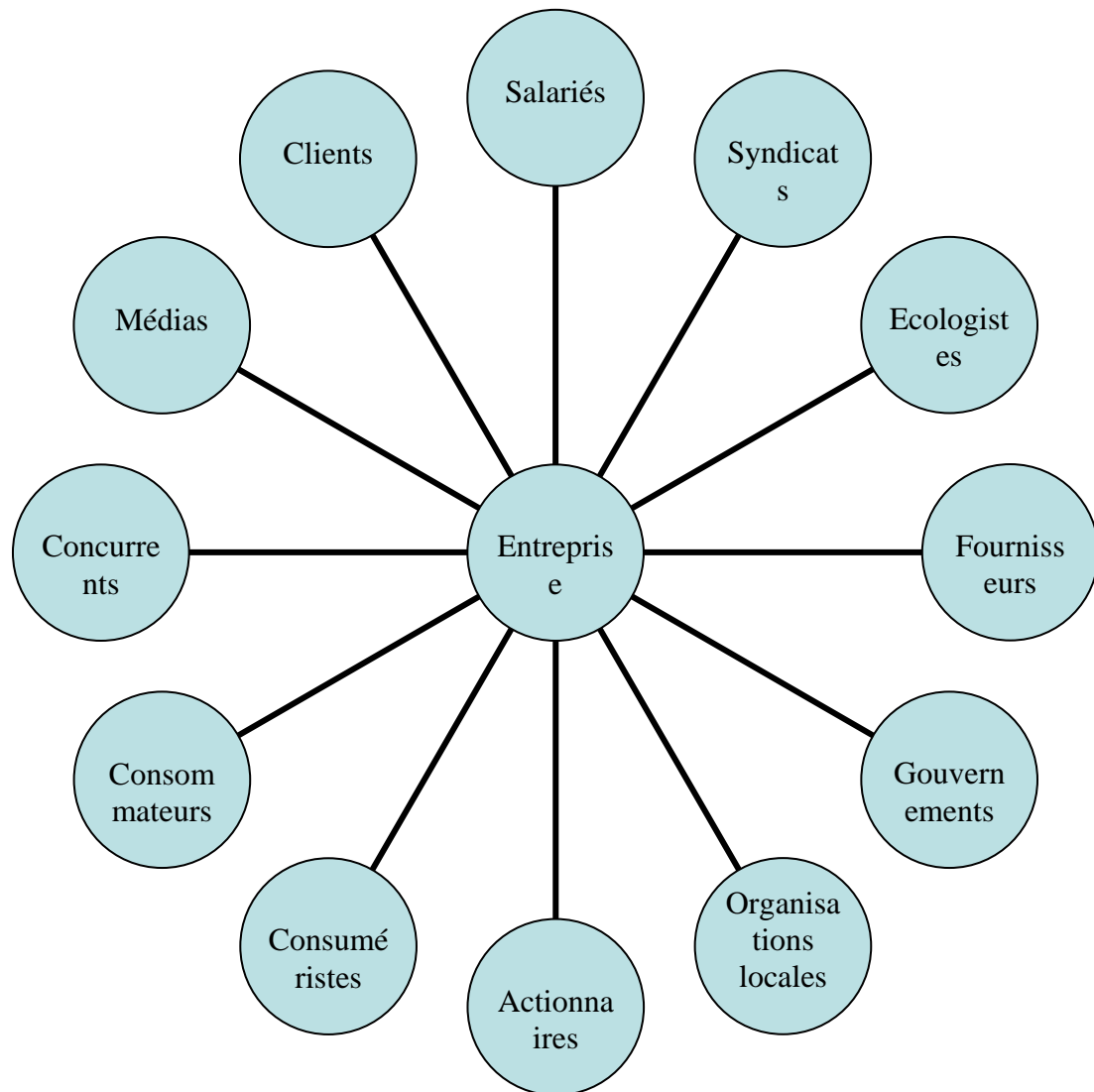
Cette idée est reprise par Barnard en 1938. L'entreprise est envisagée comme un lieu ouvert où se mêlent différentes relations entre ses parties prenantes. Toutefois, Berle (1932) précise que les intérêts des différents partenaires seront mieux servis par un attachement sans faille des dirigeants à la richesse des actionnaires. Cette position est l'occasion d'intense débat avec Dodd (1932). Ce dernier considère que les partenaires de l'entreprise devraient être reconnus au moins sur le plan éthique au mieux sur le plan juridique.

Il faut attendre les années 1960 pour qu'émergent de nouveau ces questions dans le débat académique. C'est Freeman (1984) qui énonce dans son ouvrage que les termes de « parties

prenantes » apparaissent pour la première fois en 1963 lors d'une réflexion en stratégie menée au sein du *Stanford Research Institute* (SRI) par Ansoff et Stewart.

Plus précisément, Ansoff (1968) est le premier à se référer à la théorie des parties prenantes pour définir les objectifs organisationnels d'une firme. Celle-ci doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions (Ansoff, 1968, p. 35). Pourtant, cet énoncé n'est pas sans nuance : pour l'auteur, les responsabilités sont des obligations donc des contraintes qu'ils convient de gérer.

L'expression « parties prenantes » sera popularisée grâce aux travaux de Freeman (1984, p. 46). Un souci de précision veut que l'on souligne que le terme « stakeholder » a été véritablement utilisé pour la première fois en 1963, comme nous venons de le signaler au dessus, à l'occasion d'un mémorandum du Standford Research Institute (SRI) lequel travaillait à définir « *those groups without whose support the organization would cease to exist* » (Standford Mémo, 1963 cité par Freeman et Reed, 1983; Freeman, 1984; Mitchell, Agle and Wood, 1997). Une liste d'origine fut alors élaborée dans laquelle on retrouvait : les actionnaires, les salariés, les consommateurs, les fournisseurs, les prêteurs et la société dans son ensemble. Puis, Freeman (1984) va lui donner une dimension commune en élargissant encore la première liste. Il schématise le concept sous forme d'une roue dont l'entreprise est le centre. Les stakeholders en sont les rayons. Chaque groupe est visualisé comme un enjeu - *a stake* - pour la firme.



Source : Modèle simplifié de Freeman (1984)

Ainsi, plusieurs définitions tentent de couvrir le concept.

Auteurs	Définition proposée
<i>Stanford Research Institute</i> (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Sturdivant (1979, p. 54)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité »

	2 – « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Mitroff (1983, p. 4)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) -sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984, p. 46
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage <i>et al.</i> (1991, p. 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell <i>et al.</i> , 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : Gond et Mercier, 2005

2.2- Une théorie à plusieurs dimensions

Donaldson et Preston (1995) ont, de leur côté, travaillé à mettre en évidence les utilisations possibles de cette théorie. Leurs recherches ont permis de mettre en évidence trois dimensions qui sont autant de pistes pour appréhender l'entreprise.

1- La **dimension descriptive** cherche à comprendre et à expliquer les relations entre l'entreprise et son environnement et comment les attentes des parties prenantes affectent ou peuvent être affectées par les décisions de l'entreprise. Ainsi, cette dernière est considérée comme « une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents » (Donaldson et Preston, 1995). L'entreprise est alors vue comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post *et al.*, 2002 ; Gond et Mercier, 2005) ; et les parties prenantes ne sont que des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs.

Jones (1995, p. 422) s'inscrit dans cette dimension mais intègre les parties prenantes dans une « vision contractuelle élargie » de l'entreprise : il précise que lorsque les firmes contractent avec leurs parties prenantes, sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle, elles s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas.

2- La **dimension instrumentale** tend à mesurer l'efficacité de la gestion des parties prenantes par l'entreprise (Margolis et Walsh, 2003). La théorie considère que les parties prenantes sont des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs. L'intégration de la notion de parties prenantes, dans une démarche stratégique, constitue donc surtout un moyen d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants en faveur des actionnaires (Clarkson, 1995 ; Hill et Jones, 1992 cités par Mercier, 2001). Cette seconde dimension permet de fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre le rôle des parties prenantes et les gérer de façon stratégique. Jones (1995) plaide, sous couvert de ses recherches, que les entreprises qui coopèrent avec leurs parties prenantes bénéficient d'un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas. La valeur créée naît de la baisse des coûts traditionnellement dus dans une démarche plus opportuniste.

3- La **dimension normative** renvoie à la question de la nature de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes ou sur les éléments permettant de hiérarchiser leur importance (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Il est donc question de la légitimité des parties prenantes. Les entreprises et leurs managers agissent au regard de perspectives morales.

Mais si l'on se base sur une logique de responsabilité, la théorie des parties prenantes possède plutôt deux dimensions :

- La première concerne **l'aspect empirique de la responsabilité**. La théorie est alors construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'entreprise. Celle-ci va alors « répartir » ses efforts entre les parties prenantes selon leur importance. L'information y est vue comme un élément majeur lui permettant de « gérer » ses relations afin soit au moins d'éviter l'opposition des parties prenantes soit même plutôt d'en gagner l'adhésion.

- La seconde conçoit la relation organisation – parties prenantes comme une **relation sociale** qui implique la genèse d'une responsabilité de l'organisation envers celles-ci. Il s'agit ainsi d'une approche normative de la responsabilité.

T. M. Jones et A. C. Wicks (1999) ont proposé une théorie unitaire - dite « théorie hybride » - car unifiant les différentes dimensions antérieures. Ils soutiennent que ce nouveau développement peut permettre de réunir les deux écoles fondatrices de la théorie des parties prenantes : la théorie empirique (fondée sur les perspectives descriptive et instrumentale) et la théorie normative (fondée sur l'éthique). Ces auteurs partent d'une batterie de postulats simples : l'entreprise opère publiquement sur un marché économique compétitif ; les décisions sont prises par des managers professionnels ; les comportements sont contingents (aux circonstances et aux contextes). De là, leur théorie s'intéresse aux relations managers – parties prenantes, relations considérées comme ayant des fondements moraux. Elle est simultanément empirique et normative car elle offre des résultats pratiques sur la base de normes possibles à décrire.

Ces auteurs affirment donc le caractère indissociable et inséparable d'une approche de la théorie des parties prenantes comme science sociale (approches descriptive et instrumentale) et d'une approche de cette même théorie comme éthique normative.

2.3- Les limites de la théorie des parties prenantes

Cette théorie, appliquée au développement durable, pose quelques limites.

La première est liée au fait de trop considérer les intérêts des parties prenantes. Mintzberg (1983) a bien décrit les travers de cette « entreprise politique » qui, à force de trop considérer les intérêts des différentes parties prenantes « *est incapable de s'installer dans un système de pouvoir stable* » (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999). Il en résulte des conflits qui échappent à tout contrôle et sont préjudiciables à la formulation d'une stratégie. Si celle-ci fait référence au développement durable, la confusion a de forte chance d'être plus grande encore en raison du plus grand nombre de parties prenantes concernées.

Une seconde limite est née sous la plume de Starik (1995). Cet auteur a identifié le fait que trop souvent, seules les parties prenantes humaines sont intégrées au processus de gestion de l'entreprise. Et pour cause, ces parties prenantes sont les acteurs de la pression morale exercée sur l'entreprise. Pourtant, selon lui, cette exclusion des parties prenantes non-humaines est préjudiciable et injustifiée. En effet, il est indéniable que la nature fait partie de l'environnement de l'entreprise. Sa valeur économique n'est plus à démontrer en particulier pour les industries extractives. Elle a également une valeur éthique et se doit d'être respectée pour elle-même. Ainsi, les ONG « vertes » sont dans l'incapacité de représenter correctement et complètement les intérêts de la nature. Partant de cette limite, Starik propose une révision de la définition des parties prenantes à « *toute entité naturelle qui affecte ou est affectée par l'activité de l'entreprise* ». On retrouve les traits de cette critique dans l'étude de Pesqueux et Damak-Ayadi (2003) qui soulignent, en effet, que les parties « ne prenant pas » se trouvent alors très souvent exclues du débat.

Une dernière remarque est souhaitable. Elle porte sur l'objectif de justice social induit dans le concept de partie prenante. Sa philosophie originelle était de mieux comprendre l'environnement de l'entreprise ; pas de donner aux dirigeants une grille d'analyse stratégique pour manipuler cet environnement. Cet objectif reste inchangé. Ce concept permet de poser la question de la justice organisationnelle. Il offre aussi une option au modèle de gouvernance actionnariale traditionnel. La gouvernance d'entreprise est justement un domaine qui partage, avec la responsabilité sociale des entreprises, le dessein de tenter d'expliquer la pression que font peser les parties prenantes sur la firme. Elle n'est donc pas le seul élément en cause. Nous aborderons ce point dans les chapitres suivants.

L'objet de notre recherche n'est pas aujourd'hui de tenter de faire le tour de la théorie des parties prenantes mais d'en montrer son actualité, sa diversité et son lien indéniable avec notre sujet d'étude. Gond et Mercier (2005) se sont essayés à cette synthèse avec succès. Pour des développements complémentaires sur ce thème, l'examen de cette étude est recommandé. Mais d'autres études théoriques peuvent être citées.

2.4- Les autres théories intéressantes pour expliquer cette pression sociétale :

D'autres théories de gestion tentent, de la même manière que celle des parties prenantes, de traduire, peut être moins directement, ce lien qui unit l'entreprise et ses parties prenantes. Ces théories sont au centre du questionnement relatif à la gouvernance d'entreprise en particulier et à la responsabilité sociale en général. Ainsi, par exemple, lorsque Monsen et Downs (1965), ont tenté de définir les grands systèmes de gouvernance selon la taille de la firme visée, ils démontrent que ce sont les firmes de grande taille avec un actionnariat dispersé qui recherchent en priorité à entretenir un système de rapports stables avec leur environnement. Cette stabilité va passer, en particulier, par la recherche d'un consensus auprès de l'ensemble des parties prenantes. Parce que les entreprises multinationales occupent aujourd'hui le devant de la scène économique et sociale, elles supportent des contraintes de visibilité importantes qui les incitent à plus de transparence que les autres firmes (Lang & Lundholm, 1996) afin de gérer au mieux leur image.

Nous allons présenter dans cette partie de notre travail seulement les grandes lignes de ces théories. Les plus pertinentes seront développées dans les éléments en lien direct avec la gouvernance de l'entreprise.

2-4-1- La théorie de l'agence

Adolf Berle et Gardiner Means sont à l'origine, en 1932, d'une théorie et d'un ouvrage qui vont révolutionner la vision de l'entreprise traditionnelle. L'idée centrale de *L'entreprise moderne et la propriété privée* est plus connue sous la dénomination de « théorie de l'agence » (voir chapitre suivant).

Cette théorie, repose sur l'idée simple que l'entreprise, en qualité de personne morale, est fondée sur la base d'un contrat. Cette convention précise les règles d'organisation de la société et statue sur les relations entre ses parties prenantes. La firme est donc considérée, dans cette théorie, comme un « nœud de contrats ». Tous les acteurs de la structure, internes et externes (salariés, fournisseurs, actionnaires, dirigeants...) ont des droits et des obligations qui forment ce nœud.

Or dans cet ensemble, émergent les deux parties prenantes principales classiques à savoir les actionnaires, d'une part, et les dirigeants, d'autre part. Ainsi, cette théorie est intéressante puisqu'elle met face à face les deux acteurs de la gouvernance d'entreprise. Là où la vision managériale de l'entreprise plaçait les actionnaires au rang de contrainte pour les dirigeants, la théorie de l'agence leur redonne la première place. Les économistes ultralibéraux, du début des années 80, ont pu en déduire que l'entreprise appartenait dès lors avant tout aux actionnaires et ont ainsi déduit de ce concept plusieurs principes ou techniques qui tournent tous autour d'une gouvernance d'entreprise orientée actionnaire :

- La notion de « valeur actionnariale » (Shareholder value) : Cette idée de création de valeur pour l'actionnaire est directement déduite de l'affirmation selon laquelle l'objectif d'une entreprise est de maximiser la richesse des actionnaires. Cet enrichissement sera directement lié à la valorisation maximum du prix de leurs actions. Comme la valeur de celles-ci dépend en fait de la perception des bonnes perspectives favorables de développement de l'entreprise, il convient d'examiner un certain nombre d'indicateurs, comme l'EVA (Economic Value Added) ou le MVA (Market Value Added), pour évaluer cette création de valeur liée à la « bonne » gouvernance de l'entreprise. Cette notion doit ses lettres de noblesses aux travaux respectifs de Modigliani et Miller (1958), de Rappaport (1986) et de Stuart III (1991).

- La notion de « coût d'agence » : La théorie de l'agence pose comme règle simple que les dirigeants sont les agents des actionnaires. Les premiers sont donc au service des seconds et travaillent dans un souci de maximiser leurs titres et donc leurs profits. Mais ce lien contractuel n'est pas le seul dans l'entreprise. Celle-ci est un nœud de relations contractuelles et la firme est engagée aussi vis-à-vis d'autres acteurs : les salariés, les fournisseurs, les banques... Chaque relation de la firme avec ses parties prenantes entraîne des coûts qu'il lui faut, donc, minimiser pour améliorer sa viabilité. Dans le cadre de la relation qui existe entre les dirigeants et les actionnaires, ces derniers doivent être prêts à engager des dépenses pour surveiller leurs managers (*monitoring costs*) et ainsi anticiper des décisions qui pourraient nuire à leurs intérêts, tout en réduisant les coûts et donc les risques afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. Mais ces coûts existent pour chaque partie et sont supportés par chacune d'elle.

- Les stocks-options : Ce mécanisme est une technique de motivation visant à inciter celui qui en bénéficie à privilégier la meilleure valorisation boursière du titre, objet de l'option. Il s'agit donc d'une technique en théorie conforme à la poursuite de l'intérêt des actionnaires. Le bénéficiaire reçoit non pas directement des actions de la société, mais une option sur celles-ci : la possibilité de les acheter ou de les vendre à un certain terme déterminé et à certaines conditions très intéressantes pour lui. Ainsi, plus la valorisation du titre sera importante, plus les perspectives de gains, fruits du travail du bénéficiaire en faveur de la valorisation de l'entreprise et donc de ses titres, sera importante. Comme les dirigeants de l'entreprise en sont souvent les principaux bénéficiaires, la divergence d'intérêts qui pouvaient exister avec les actionnaires, disparaît. Tous cherchent la valorisation boursière de leurs titres.

Le système théorique paraît donc être cohérent, légitime et converger vers l'intérêt des actionnaires : sur la base de ces concepts, les dirigeants ne sont que les mandataires des actionnaires qui, d'une part, les surveillent et, d'autre part, les motivent en leur octroyant des facilités de paiement indexées sur la valeur de leur travail. Ainsi, les managers créeront de la valeur pour leurs actionnaires en n'effectuant que des investissements qui n'entraîneront pas de pertes, en se préoccupant d'une stratégie de développement à la fois tournée sur le long terme et permettant une rentabilité financière intéressante...

Cette théorie de l'agence est très utilisée pour décrire la partie conceptuelle du phénomène de la gouvernance d'entreprise. Nous y reviendrons donc plus tard dans les développements consacrés à ce concept. Pourtant, nous pouvons d'ors et déjà évoquer les liens qui réunissent aujourd'hui la gouvernance d'entreprise, la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes.

Le fait que le modèle premier de la gouvernance d'entreprise orientée actionnaire n'ait pas pu anticiper, voir limiter les dernières crises financières a obligé les chercheurs à s'interroger sur

son efficacité tant aux Etats-Unis qu'en France. Nous verrons que ce modèle souffre, en fait, des inconvénients de ses avantages. Parce qu'il est centré sur les intérêts des actionnaires et investisseurs, il est par là même trop fortement conditionné par l'évolution du cours de l'action. La crise boursière du début du nouveau millénaire a donc entraîné la crise de ce modèle fortement « bousier ». Ainsi, le débat sur la gouvernance d'entreprise a rapidement débordé le cadre du simple huis clos actionnaires et managers. Les opposants de la vision néolibérale de l'entreprise, qui rejettent l'idée selon laquelle la firme ne devrait avoir comme simple responsabilité sociale que « d'accroître les profits³⁹ », ont rapidement fait remarquer que les fournisseurs, les clients, les salariés...avaient peut être –et sans doute, leur avis à donner. Ces derniers se préoccupent aussi des ressources de l'entreprise.

2-4-2- La théorie de la dépendance envers les ressources

Selon la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Pennings, 1980 ; Burt, 1983), la survie et la réussite d'une organisation dépendent de sa capacité à acquérir et maintenir les ressources qui lui sont essentielles. L'organisation est en constante interrelation avec l'environnement car elle doit tenter de maîtriser ces ressources fondamentales. Celles-ci sont donc assimilées à des sources de dépendance externes et dès lors constituent des espaces dans lesquels une organisation doit donc développer des relations avec ces sources de dépendance afin de diminuer son interdépendance vis-à-vis de celles-ci.

Selon Pfeffer et Salancik (1978), la meilleure stratégie pour diminuer ce lien de dépendance envers ces ressources externes, consiste à absorber celles-ci. Mais une telle stratégie d'acquisition n'est pas toujours possible. Les contraintes légales, du volume de ressources externes à acquérir et enfin de la capacité d'absorption sont autant d'obstacles à cette stratégie optimum. Pfeffer et Salancik estiment que la cooptation constitue la stratégie qui permet « d'accéder à différentes ressources externes, d'échanger des informations, de développer des engagements réciproques avec d'autres organisations, enfin, d'établir la légitimité de l'entreprise (1978). Nous sommes au cœur de notre sujet puisqu'il convient d'admettre que cette théorie de la dépendance conduit l'entreprise à prendre en compte cette nouvelle pression comme un élément clé de sa stratégie globale.

Les chercheurs rivalisent d'ingéniosité et de talent pour tenter de décrire ce phénomène en le rapprochant d'autres théories scientifiques. Toutes ne sont donc pas décrites de ces développements. Mais toutes concourent à mettre en évidence l'émergence d'une société civile d'opinion.

III- L'émergence d'une société civile d'opinion

La notion de société civile n'est pas nouvelle. Elle remonte à l'antiquité et Aristote la désignait pour décrire l'espace public par opposition à l'*oikos* qui renvoie à la sphère privée. La distinction proposée par le philosophe grec reposait sur un rapport à l'autorité : à la sphère privée correspond un pouvoir vertical. Cette nuance nous éclaire encore aujourd'hui puisque la société civile d'aujourd'hui est dominée par des rapports horizontaux et contractuels c'est-à-dire en dehors de l'autorité verticale (Laïdi, 2005).

³⁹ On retrouve ici les termes du titre de l'article paru le 13 septembre 1970 dans le New York Times Magazine de Milton Friedman sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Aujourd'hui, le concept moderne de société civile est traditionnellement lié aux théories politiques de l'Etat et celle-ci ne peut exister sans celui-là. Il n'est donc « normalement » pas possible de penser la société civile indépendamment de l'Etat. Pourtant, celle-ci se construit de plus en plus contre les entreprises et sans l'Etat.

Dès lors, si on conjugue la définition de la société civile d'Habermas (1977), qui parle d'elle comme d'une sphère autonome de jugement constituée en dehors de l'Etat et du marché pour influencer, infléchir ou contrarier des choix collectifs nationaux ou globaux, avec le constat d'une société civile en opposition avec les grandes firmes internationales, il conviendra de nous interroger plus tard dans nos développements sur la place et le rôle joués par les entreprises dans la société. Notre dernier chapitre d'étude y contribue.

En attendant, on peut faire le constat que les sociétés civiles les plus sophistiquées ne peuvent se développer que dans les sociétés politiques les plus sophistiquées : celles dominées par les nouvelles technologies, les entreprises marchandes et les marchés financiers. Tous les acteurs de la société civile sont aujourd'hui devenus des acteurs d'opinion.

3.1- *Notion de société civile d'opinion*

L'apparition de ces nouveaux rapports de force, entre l'entreprise et les personnes touchées par son activité, est aujourd'hui vécue par les firmes internationales comme un nouveau facteur de risques. En première ligne de ces dangers, la réputation et l'image de l'entreprise demandent aujourd'hui à être gérées comme une marque mais surtout comme un risque. La société civile relayée par les médias a fini par accepter que toutes ces entreprises pénètrent l'intimité des familles, des foyers et des entreprises elles-mêmes. Pour cette intrusion, le prix à payer est fort puisque la société s'exprime et revendique une certaine opinion. Celle-ci se manifeste en général de manière réactive et protestataire et en faveur de plus de responsabilité et de transparence (d'Humières, 2005).

Divers raisons facilitent l'érection de ce rempart d'opinion de la société civile contre les entreprises irresponsables.

En premier lieu, les dernières années du vingtième siècle ont donné naissance à de nombreux changements technologiques. Depuis la première révolution industrielle, les chercheurs en sciences sociales ont attiré l'attention sur le rôle central joué par l'avance technologique responsable de la croissance économique. Nous avons déjà évoqué une partie de cet aspect. Celle-ci a bouleversé l'organisation des organisations et influencé les relations entre les individus, les groupes, et des organisations dans lesquelles ils travaillent (Tushman et Nelson, 1990). Henderson et Clark (1990) ont ainsi démontré que les changements technologiques agissent sur la population, les industries, les organisations et les conditions environnementales. Cela entraîne déjà des changements cruciaux au sein de l'organisation et fait apparaître de nouvelles formes de pratiques organisationnelles pour exploiter ces nouveaux développements (Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996).

Cette question de l'interaction entre les NTIC et les organisations a donné lieu à de nombreux travaux académiques dans les années 1980 : « La technologie a d'ailleurs été au cœur de la théorie des organisations en commençant par Taylor (1911), Bernard (1938), puis March et Simon (1958), Perrow (1967), Thompson (1967), Child (1972) et plus récemment Barley (1986) » (Tushman et Nelson, 1990).

En second lieu, la place occupée par « l'entreprise » dans la société a contribué aussi à son exposition médiatique et sociale. Mais celle-ci ne s'est pas retrouvée seule projetée sur le devant de la scène : ses détracteurs l'ont accompagnée. Sur la question de l'importance de la prise en compte de l'entreprise, un décalage pourrait être noté entre la perception respective des économistes et de la société civile. Dans les recherches en théorie économique, l'entreprise n'a occupé qu'une place congrue jusqu'à une période assez récente : « Historiquement, la science économique a toujours eu des difficultés à appréhender les organisations et a dû, pour y parvenir, abandonner progressivement les postulats de l'économie classique. En effet, la vision de la firme, par exemple dans la théorie de l'équilibre général en économie, est réduite à peu de chose : elle est assimilée à un agent individuel, sans prise en considération de son organisation interne, ni de ses ressources propres. Longtemps, la science économique a considéré l'entreprise comme une boîte noire et n'a disposé pour penser le comportement des entreprises que d'un modèle unique : la maximisation des profits, c'est-à-dire, l'utilisation optimale du capital technique et des hommes pour en tirer le meilleur bénéfice (Plane, 2003) ».

Pourtant, les acteurs de la société civile n'ont pas souffert d'une myopie similaire. Pour l'avoir sous les yeux à travailler pour elle ou avec elle, les parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient salarié, actionnaire, fournisseur ou client, ont développé une conscience qu'elles ont exercé sur la firme. Sa légitimité est au cœur de cet examen d'opinion et ce contrôle de cesse de grandir : « Dans la prochaine société, le plus grand défi que devra relever l'entreprise d'envergure – en particulier la multinationale – sera sans doute sa légitimité sociale : ses valeurs, ses missions, sa vision (Drucker, 2001) ». L'entreprise et la société civile sont devenus d'inséparables « sujets » d'exposition et d'études.

En troisième lieu, cette société civile d'opinion est aussi la conséquence d'une crise de conscience propre à la fin du vingtième siècle. Les années 1990, décrites par le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz comme les *Roaring Nineties* en référence aux *Roaring Twenties* - les Années Folles qui ont précédé le krach de 1929 -, sont caractérisées par une exubérance boursière qui s'est accompagnée de nombres dérives :

- une explosion de la rémunération des dirigeants d'entreprise en particulier de leur partie variable adossée à des stock-options ;
- l'apparition de nouveaux instruments financiers et de nouvelles techniques comptables qui permettent de jouer habilement sur la comptabilisation ou la transparence toute relative de l'étendue réelle de l'endettement au bilan de l'entreprise. Ces techniques offraient la forte tentation de choisir d'améliorer résultats de la société ;
- une déréglementation, en particulier dans le secteur bancaire, qui en assouplissant les règles affaiblit les mécanismes institutionnels de contrôle.

Les affaires de type Enron (2001), Andersen (2002) et WorldCom ou Parmalat (2003) ont lésé de nombreux actionnaires, retraités, créanciers, fournisseurs et salariés.

BUSINESS WEEK et la dénonciation par les médias des attentes des parties prenantes

Depuis de longues années, les médias en général et la presse en particulier ont été un recours efficace des citoyens contre les abus des pouvoirs. En effet, les trois pouvoirs traditionnels - législatif, exécutif et judiciaire - peuvent faillir, se méprendre et commettre des erreurs. Celles-ci sont bien entendu beaucoup plus nombreuses dans les Etats autoritaires et dictatoriaux. Mais ces nations imparfaites n'ont pas le monopole de l'abus de pouvoir. Les pays démocratiques peuvent aussi commettre de graves abus et leurs journalistes ont souvent considéré comme un devoir majeur de dénoncer ces violations. C'est ainsi que l'on assimile les médias à un « quatrième pouvoir ». Ce contre-pouvoir est en fait au service de la société civile pour critiquer et s'opposer démocratiquement aux décisions illégales pouvant être iniques ou injustes.

Depuis quelques années, la revue américaine Business Week s'est illustrée en dénonçant de manière régulière les iniquités du système capitaliste. Cette dénonciation sonne comme une perte de confiance dans la notion d'entreprise.

Ainsi, dans le numéro spécial, devenu célèbre, du Business Week du 11 septembre 2000 intitulé «Too much corporate power» (Le patronat a trop de pouvoir), une enquête a révélée l'opinion des citoyens américains sur les firmes :

- Pour 72 %, les compagnies ont trop de pouvoir sur plusieurs aspects de la vie des individus
- Pour 75 %, les dirigeants d'entreprises sont trop payés.
- Pour 74 %, les grandes entreprises ont trop d'influence sur les politiciens

Cette révélation s'est trouvée illustrée par un commentaire d'Alan Greenspan, le directeur de la Réserve fédérale américaine : «L'incapacité de l'économie capitaliste à mieux redistribuer la richesse peut provoquer une résurgence du protectionnisme, de la réglementation et de l'intervention de l'État».

Business Week a ainsi poursuivi son action de dénonciation tout au long des semaines suivant ce premier article. Les sujets sont divers. Mais tous ces articles tournent autour des dérives des entreprises :

- Le 6 novembre 2000 : reportage pour dénoncer les revenus par habitants entre les pays du Nord et du Sud («Global Capitalism»);
- Le 18 septembre 2000 : reportage pour savoir à qui profite vraiment les baisses d'impôts («How compassionate is Bush's tax plan? »);
- Les 18 septembre et 13 novembre 2000 : reportage sur le financement des partis politiques par les entreprises privées lors de la campagne électorale présidentielle américaine de 2000 ;
- Le 2 octobre 2000 : reportage sur Wal Mart et de ses «sweat shops» en Chine ;
- Le 27 novembre 2000 : reportage sur dans un numéro spécial sur les travailleurs vendus comme esclaves et le travail des enfants («Workers in bondage»);
- Au cours de l'année 2000 : plusieurs reportage sur le cartel de l'essence.

Tous ces éléments ont conduit à des abus, des scandales et une crise de confiance dommageable pour le bon fonctionnement des marchés boursiers. Ils ont surtout donné naissance à une vague de défiance de l'opinion publique qui oblige les entreprises à gérer leur image comme elles avaient appris à le faire pour leur marque.

3.2- *Le capital marque de l'entreprise*

Les organisations en général et les entreprises en particulier ont une réputation qui dépasse celle de leur simple marque. Celle-ci est complexe. En effet, la gestion de cette réputation dépasse aujourd'hui le simple prolongement positif de la gestion de marque, censé favoriser la vente des biens et services. Le management de la réputation est absolument nécessaire pour limiter l'impact négatif d'un scandale ou d'une catastrophe engendrée par des négligences internes (voir encadré). En effet, une réputation mal gérée peut entraîner la disparition de l'entreprise ou un surcôt managérial du à des sanctions juridiques importantes.

Réputation et catastrophe industrielle : cas de Bhopal

Union Carbide Corporation (UCC), l'un des premiers groupes chimiques états-uniens, détient le record, aujourd'hui encore inégalé, de la plus importante catastrophe industrielle. L'explosion d'une usine de pesticides à Bhopal, dans la nuit du 3 décembre 1984, a dégagé 40 tonnes d'isocyanate de méthyle dans l'atmosphère de la ville, tuant entre 16 000 et 30 000 personnes. Huit mille personnes sont mortes la première nuit. Les installations en cause dans la catastrophe faisaient partie de l'Union Carbide India Limited (UCIL), une filiale indienne du géant américain.

La rentabilité étant devenue insuffisante à la même époque, les dirigeants ont demandé qu'on diminue les frais de fonctionnement. Ce choix managérial a été opéré au détriment de la sécurité des salariés et des riverains.

A l'époque des travaux de construction de l'usine en 1978, Bhopal est une ville de taille moyenne habitée alors par moins de 300 000 personnes. En quelques années, la population est passée à près de 800 000 en 1984. Attirée par l'eau et l'électricité disponibles, par les possibilités d'emploi, la population a afflué autour de l'usine et celle-ci s'est retrouvée totalement englobée dans la ville.

L'usine va connaître dès son début d'activité de nombreux incidents révélant des carences sérieuses au niveau de sa sécurité. Mais ses dirigeants ont bénéficié de très bonnes relations locales. En 1982, alors que l'usine devient largement déficitaire pour des raisons commerciales, le gouvernement indien fait pression pour que le site ne ferme pas pour ne pas effrayer les investisseurs étrangers potentiels. Ainsi, dans un souci de réduction de coûts, la filiale indienne licencie progressivement une bonne partie du personnel qualifié.

Dans la nuit du 2 décembre 1984, un nuage toxique dû à une fuite se répand sur une étendue de vingt-cinq kilomètres carrés. Un premier bilan humain est établi très rapidement et met en évidence 362 540 victimes à des degrés divers dont près de 4000 morts.

D'une part, cette catastrophe va entraîner une crise boursière. Dès le mois de décembre 1984, le cours de l'action UCC à Wall Street chute de 52 \$ à 32 \$. Sa coté de crédit diminue de manière importante et cela entraîne un surenchérissement de ses emprunts et, donc, un accroissement de ses charges financières. Les résultats sont gravement affectés.

D'autre part, une bataille juridique s'ouvre pour tenter d'imposer une logique de responsabilité. Celle-ci est structurée en deux procédures distinctes: la première oppose l'État

du Madya Pradesh à l'UCIL, l'UCC et le [gouvernement](#) indien ; la seconde oppose le gouvernement indien à l'UCIL, L'UCC et le gouvernement des États-Unis

Au final, la [Cour Suprême indienne](#) a rendu son verdict en février 1989 : la partie nord américaine a été condamnée à verser un total de 470 millions de dollars. Les sommes ont été versées.

La protection de l'image s'étend aujourd'hui à toute l'entreprise et englobe désormais la gestion de la réputation vis-à-vis de toutes les parties prenantes. Tout ce qui compose l'activité de la firme peut renforcer ou détruire la valeur de sa marque. Tous ses engagements extra financiers sont susceptibles de créer ou détruire de la valeur. Ainsi, la réputation d'une entreprise se mesure par l'excédent de valeur de l'organisation sur la valeur de ses actifs physiques. Ainsi, dans les pays développés, on estime que l'image, d'une entreprise dépendante des marchés financiers, représente environ 60 à 70% de la valeur des entreprises.

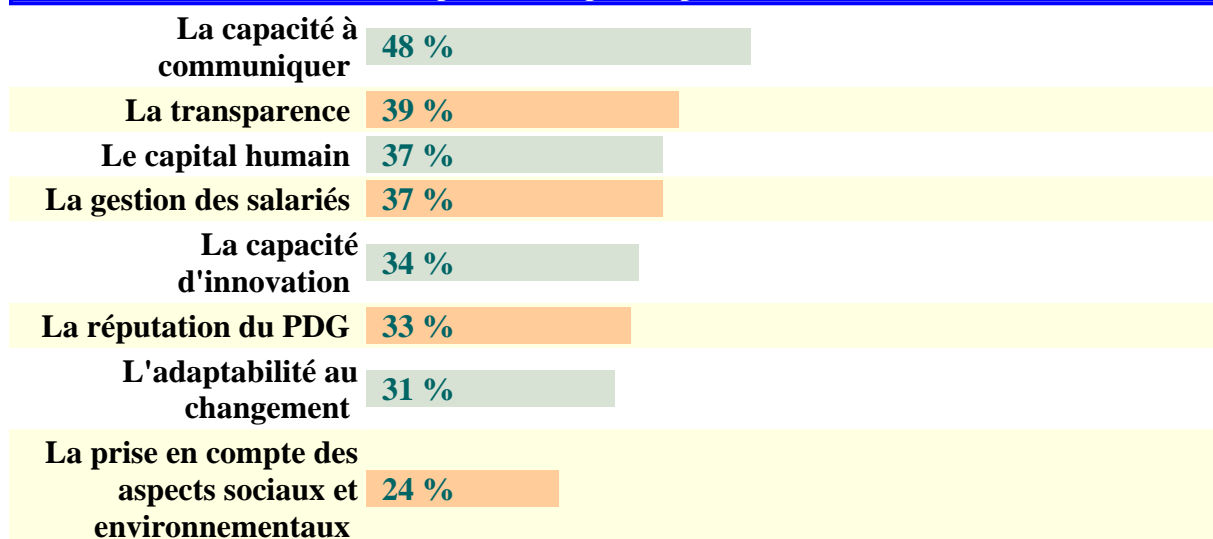
3.3- Un risque d'image et de réputation

Aux yeux des dirigeants d'une entreprise, l'image et la réputation de celle-ci sont devenues des éléments prépondérants. Ils se retrouvent tout au long du cycle de vie de l'entreprise : en aval au moment du recrutement des nouveaux collaborateurs ; tout au long de l'activité lors de la signature des nouveaux partenariats, lors de l'examen du chiffre d'affaires et du cours de Bourse ; en amont lors d'une chute du cours suite à un boycott organisé par une ONG.

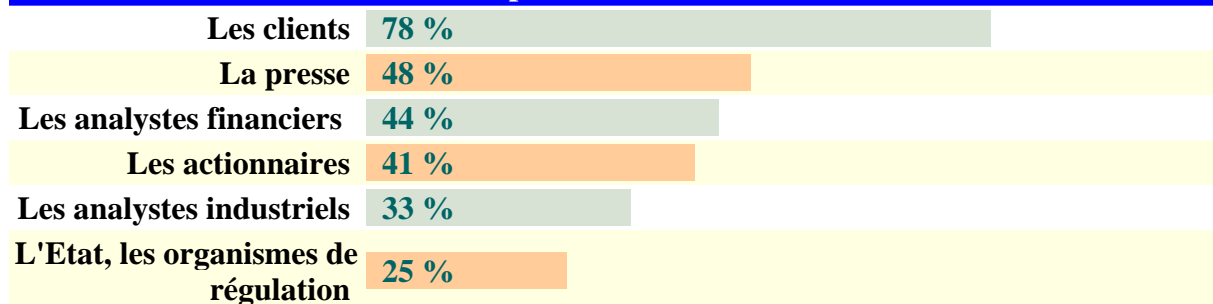
Les questions relatives au développement durable, à la responsabilité sociale des entreprises et à la gouvernance d'entreprise ont mis sur le devant de la scène cette notion de réputation et son corolaire de risque de réputation. On ne badine plus avec l'image de l'entreprise depuis les affaires Nike, Enron ou Buffalo Grill.

Une étude du cabinet international Korn/Ferry a été réalisée pour le compte du cabinet de conseil en communication Hill & Knowlton afin de montrer l'importance de cette notion pour les entreprises. Elle a été menée auprès de 257 PDG et directeurs généraux répartis entre l'Europe, les États-Unis et l'Asie et s'est concentrée sur des critères plus opérationnels, tant internes qu'externes, et moins financiers. Elle met en évidence un certain nombre d'éléments propres à préciser l'importance de la réputation et son lien avec les parties prenantes de l'entreprise.

En dehors des facteurs financiers, quels sont les paramètres internes de l'entreprise qui influencent le plus sa réputation ?
(plusieurs réponses possibles)



Et les paramètres externes ?



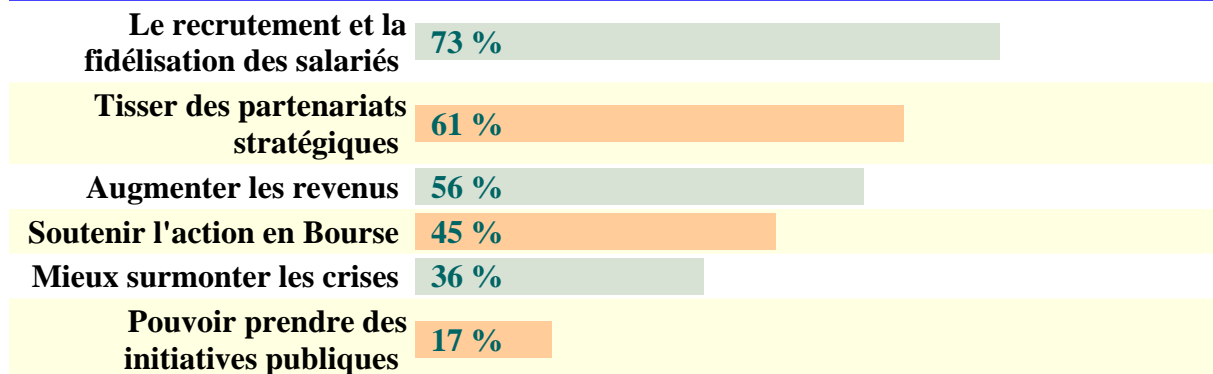
Sources: Hill & Knowlton - Korn/Ferry International)

En distinguant les paramètres internes et externes qui influencent le plus la réputation d'une entreprise, l'étude révèle deux enseignements :

Au niveau interne, la capacité de communication est jugée comme l'élément déterminant par près de la moitié des PDG et DG interrogés. La propre réputation du PDG, pourtant jugée souvent au cœur de la réputation de l'entreprise, arrive bien derrière avec seulement un tiers des suffrages. L'image du manager est précédée par des éléments clés d'une entreprise responsable : la transparence, le capital humain et la gestion des salariés.

Au niveau externe, les différents facteurs capables d'influencer l'image de marque de l'entreprise collent à la liste énumérative des parties prenantes souvent citées : les clients, les médias, les analystes financiers et les actionnaires. L'ordre de ces parties prenantes est surtout culturel. En effet, l'étude révèle, par exemple, qu'au niveau des cadres européens, la tête du classement est inversée et les médias sont jugés comme l'élément le plus important 76 %.

Sur quels aspects la réputation de l'entreprise a-t-elle le plus d'influence ? (plusieurs réponses possibles)



Sources: Hill & Knowlton - Korn/Ferry International)

L'étude précise enfin combien, pour ces managers interrogés, l'influence de la réputation de l'entreprise est devenue un élément essentiel de leur mandat. L'explication de cette prise de conscience est à relier aux éléments qui pourraient être directement affectés par une crise de l'image de l'entreprise : le recrutement et la fidélisation des salariés, la signature de partenariats et dans l'évolution du chiffre d'affaires, etc...

Conclusion et perspectives

Les firmes internationales sont désormais confrontées à une pression morale qui vient s'ajouter à la pression réglementaire croissante. Cette charge prend la forme d'une attente, de la part de leurs parties prenantes, d'une information qui n'est pas que financière. L'entreprise doit, en effet, aujourd'hui rendre des comptes sur les aspects sociaux et environnementaux de son activité. Ce « devoir de fidélité » est aussi un « devoir de vérité ». Il fixe effectivement les contours de sa réputation.

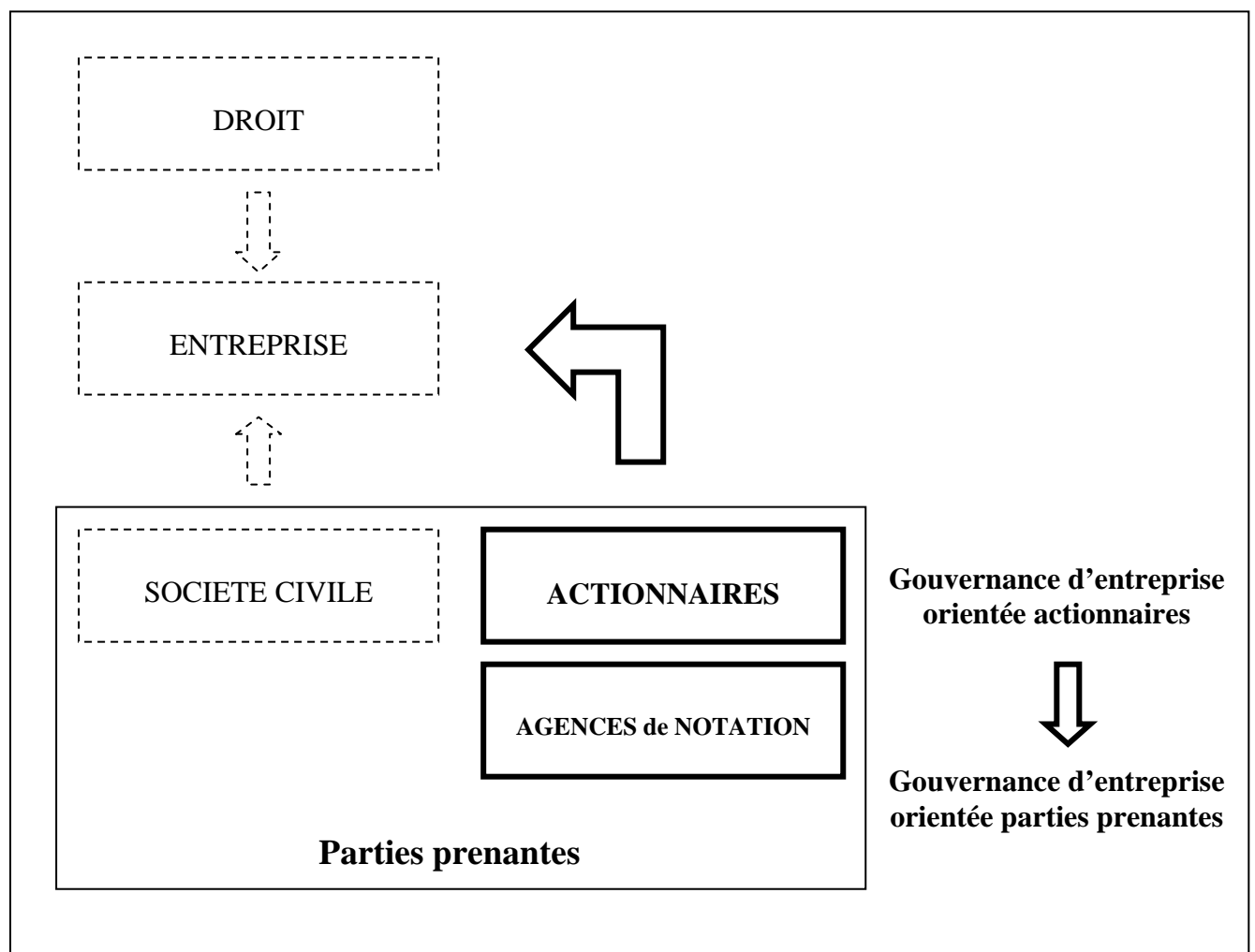
La réputation et l'image de l'entreprise se trouvent donc gratifiées d'une place essentielle dans la stratégie du manager. De celles-ci peuvent dépendre de nombreux éléments au cœur du processus de création de valeur. Pourtant, ce constat n'a pas été fait seulement par les dirigeants d'Europe, des Etats-Unis et d'Asie. Les ONG, associations de consommateurs, de riverains et toutes les autres parties prenantes en ont aujourd'hui aussi conscience. Cela signifie qu'un simple effort de communication, afin d'afficher une notoriété apparemment satisfaisante, ne suffit plus. La communication « corporate » est dès lors devenu un exercice risqué. La communication doit être responsable.

Un des moyens efficace de gérer les risques de réputation est de mettre en place une gouvernance d'entreprise comportant une gestion anticipative des risques, une écoute des parties prenantes, et une communication sans détour des problèmes rencontrés par l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, non seulement les actionnaires, mais aussi les employés, les clients, et les membres de la société civile les plus directement concernés.

CHAPITRE 3 : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE

RESUME

Les pressions légales - qui dépassent les frontières du seul Etat français - doublées des pressions morales exercées par ses parties prenantes, font tanguer les firmes dans un océan de contradictions. Ces dernières évoluent aujourd'hui dans un environnement tiraillé entre un impératif de responsabilisation croissante – sociale, écologique, morale - et une reconnaissance de la primauté de ses actionnaires fixée au regard de la position dominante de la gouvernance d'entreprise. Les évolutions récentes de ce concept confirment cette tendance à la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes. Ainsi, les actionnaires et les agences de notation prennent en compte la gouvernance d'entreprise pour faire peser sur elle une pression supplémentaire. Cette évolution se superpose et s'additionne aux pressions légales et morales supportées par la firme. Celle-ci s'organise aujourd'hui pour fournir une communication extra financière qui tient compte de cette nouvelle exigence de responsabilité.



I – La mise en évidence d’une crise actuelle de la gouvernance

1.1 – La notion de gouvernance d’entreprise

1.1.1 – Origines du concept

1.1.1.1 – Origines historiques du concept

1.1.1.2 – Modélisation du concept de GE

1.1.2 – Distinction entre gouvernance mondiale et gouvernance d’entreprise

1.2 – La crise du modèle classique et la pression des parties prenantes

1.2.1 – Les limites du modèle orienté actionnaire

1.2.1.1 – Une crise américaine de la gouvernance

1.2.1.2 - La diffusion progressive du modèle en France

1.2.2 – Le rôle grandissant de l’influence des parties prenantes

1.2.2.1 – La notion de parties prenantes

1.2.2.2 – Le contrôle par les parties prenantes

II – Les principes du développement durable au service de la gouvernance d’entreprise

2.1 – La réforme des outils de la GE sur la base des principes du développement durable

2.1.1 – La transparence au cœur de la direction de l’entreprise

2.1.1.1 - Le mode traditionnel de direction de la SA

2.1.1.1.1 - La SA à la française

2.1.1.1.2 - La SA à l’allemande

2.1.1.2 – La réforme de la loi NRE

2.1.2 – Le renforcement de la recherche du responsable

2.1.2.1 – La loi Sarbanes-Oxley

2.1.2.2 – Le mouvement législatif français complémentaire

2.2 – La nécessaire adaptation de la GE en faveur des acteurs du DD

2- 2- 1 – En faveur de l’ISR :

2.2.1.1 – Les besoins des acteurs de l’ISR

2.2.1.1.1 – Les investisseurs

2.2.1.1.2 - Les agences de notation

2.2.1.2 – Le développement des obligations d’information

2.2.2 – Pour la promotion de la RSE

2.2.2.1 – Une réponse possible à la pression des stakeholders français

2.2.2.2 – Un levier d’action pour l’activisme actionnarial

III- De la gouvernance de l’entreprise à la communication sur la gouvernance

3-1- L’efficacité d’un système de gouvernance intégrant les parties prenantes.

3-2- L’évolution de la mesure de la gouvernance par les agences de notation extra financière :

3-2-1- Les principales agences européennes

3-2-2- La mesure générale extra financière de l’activité de l’entreprise

3-2-3- Spécificité des agences de notation en France

3-2-4- La mesure particulière de la gouvernance d’entreprise par les parties prenantes

3-2-5- La conception d'indices dédiés à la mesure du risque en matière de gouvernance d'entreprise

3-2-6- Les nouvelles frontières de la mesure de la gouvernance

3-2-6- 1- Les agences de notation financière concentrées sur la mesure de la gouvernance

3-2-6-2- Vers une mesure élargie de la gouvernance des organisations : l'évaluation des collectivités territoriales :

3-3- La gouvernance d'entreprise comme levier de légitimité de l'entreprise : une analyse politique du phénomène

Introduction

Dorénavant, les entreprises multinationales doivent répondre aux obligations et devoirs qui sont les leurs vis-à-vis de leur environnement. Elles se doivent de gérer leur image auprès de leurs parties prenantes : actionnaires, investisseurs, pouvoirs publics, clients, salariés, fournisseurs... Communiquer et gérer leur réputation sont deux nouveaux impératifs pour ces organisations.

Un des moyens efficace pour gérer les risques de réputation est de mettre en place une gouvernance d'entreprise comportant une gestion anticipative des risques, une écoute des parties prenantes et une communication transparente sur les problèmes rencontrés par l'entreprise. Les dirigeants doivent chercher à communiquer le plus clairement possible sur les éléments qui définissent son identité et ses valeurs. Cet exercice de vérité passe par la prise en compte des éléments relatifs à sa gouvernance.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la gouvernance d'entreprise, de faire le point sur les dernières évolutions qui ont marqué ce concept et de montrer en quoi cette notion est au cœur du changement de méthode de gestion de l'entreprise, bouleversement que traduit l'émergence du développement durable.

Nous étudierons, dans une première partie, la crise qui touche aujourd'hui le concept de gouvernance d'entreprise – cadre institutionnel couvrant les relations, dans le cadre de l'activité d'une entreprise, entre ses dirigeants et ses parties prenantes. Cette crise ne fait que confirmer l'importance de l'intégration de celles-ci dans la communication de la firme. Dans une deuxième partie, nous aborderons l'évolution récente de la gouvernance d'entreprise vers la notion de développement durable. En effet, ces deux concepts semblent poursuivre la même finalité dès lors qu'ils s'inscrivent dans un souci de développement économique stable et durable pour la firme. Dans une dernière partie, nous étudierons la récupération de ce concept en éléments de communication.

I- La mise en évidence d'une crise actuelle de la gouvernance⁴⁰

1.1- La notion de gouvernance d'entreprise

L'examen de la notion de la gouvernance s'inscrit directement dans le débat sur la place et le rôle de l'entreprise dans la société, débat dont les acteurs sont dès l'origine les premières sociétés de capitaux. Les interrogations qui en découlent sont d'autant plus importantes lorsque l'entreprise n'est pas la propriété d'un fondateur actionnaire unique ou principal mais qu'elle appartient à de nombreux actionnaires qui ne sont pas ceux mandatés pour prendre les décisions. La question de la GE devient donc capitale lorsqu'elle illustre une dissociation entre ceux qui détiennent les droits sur l'entreprise et ceux qui la dirigent. Dès lors, il a été démontré⁴¹ qu'il existe un risque réel de conflit d'intérêts entre deux grandes exigences

⁴⁰ Une partie de ces développements ont fait l'objet d'une publication dans le cadre d'un chapitre dédié à la gouvernance d'entreprise dans l'ouvrage suivant : « Management durable », sous la direction de Wolff D. et Mauléon F. (2005).

⁴¹ Il faut pour cela reprendre les travaux nombreux qui ont, d'une part, démontré la montée en puissance de l'ère des managers dans les entreprises américaines. Pour ne citer que les principaux : Berle A. et Means G., *The Moderne Corporation and Private Property*, New York (1932), Burnham J., *Managerial Revolution*, New York (1941), Chandler A., *The Visible Hand : the Managerial Revolution in American Business*, Cambridge

managériales antagonistes: celle des dirigeants - disposer de la plus grande liberté possible afin qu'ils puissent agir sur l'organisation- et celle des propriétaires - faire respecter le droit absolu qu'est leur droit de propriété (voir encadré sur l'analyse de Berle et Means). Ce risque est renforcé lorsque viennent participer au débat d'autres acteurs tels que les investisseurs institutionnels en particulier.

L'analyse de BERLE ET MEANS

Berle et Means (1932) ont été parmi les premiers à réagir à la crise de 1929 et à tenter de comprendre le problème de la gouvernance rencontrés par les entreprises. Ces auteurs ont mis en évidence un démembrement de droit de propriété au sein de ces firmes internationales. Celui-ci s'est produit, au début du 20^{ème} siècle et a accompagné l'apparition des grandes sociétés cotées à actionnariat diffus. Le problème vient de la mise en évidence d'un paradoxe. Dans ce type d'organisation commerciale, les dirigeants ne détiennent qu'une faible et relative partie du capital. Ce ne sont pas les propriétaires de l'entreprise. Mais, cela ne les empêche pas de diriger l'organisation puisqu'ils sont détenteurs de l'information qui permet de gouverner. Pourtant, cette « fonction décisionnelle » est alors séparée de la « fonction de contrôle » qui doit appartenir aux actionnaires en leur qualité de véritables propriétaires de l'entreprise. Elle est aussi séparée de la notion d' « assomption du risque » qui renvoie au fait de supporter les pertes et de recevoir les gains. Cette troisième fonction a permis à des auteurs comme Jensen (1998) et Meckling (1992) de fonder leurs théories de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance. Ces travaux mettent en évidence l'articulation de ces trois fonctions.

Cette séparation des fonctions a comme principale faiblesse de rendre défaillant le système de surveillance normalement nécessaire pour contrôler les prises de décisions des managers. Celles-ci se sont révélées parfois hasardeuses et ont entraîné des pertes importantes pour les actionnaires et une accélération générale de la grande crise du début du siècle.

Partant du double constat que les actionnaires acceptent dorénavant à la fois cette séparation des fonctions et une position passive sur le point de savoir s'ils allaient perdre ou gagner de l'argent, Berle et Means en ont tiré une nouvelle analyse de la firme et qui fait mettre en avant l'idée selon laquelle la maximisation de la valeur actionnariale ne doit plus être retenue comme objectif de l'entreprise.

Puisque les actionnaires de la firme managériale perdent leur légitimité à être les seuls à s'approprier le profit - créanciers « résiduels » -, ces avantages doivent être attribués qu'à des acteurs exerçant des fonctions entrepreneuriales actives c'est-à-dire une véritable surveillance des décisionnaires. Ils insistent donc sur l'intérêt d'une démarche « partenariale » qui prend en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Ces auteurs ont donc posé les bases d'une gouvernance qui souligne très rapidement les enjeux d'une « régulation » du comportement des dirigeants.

(1977)... ; Puis, d'autre part, pour mettre en évidence le retour en force de l'actionnaire au cœur de la GE. Voir partie 2 du présent travail sur le poids des investisseurs.

Pour vérifier que les dirigeants prennent les bonnes décisions, actionnaires et investisseurs sont enclins à réclamer un maximum d'informations sur le passé, le présent et l'orientation stratégique future de l'entreprise. On retrouve ici l'idée d'un « management du management (Pérez, 2003) ». Cette logique a été récemment remise en question par de nombreuses affaires qui donnent au concept son actualité. Il convient donc pour bien comprendre celle-ci de revenir à l'origine du concept.

1.1.1 – Origines du concept

La notion de GE est la traduction en France du concept anglo-saxon de la « *corporate governance* ». Celle-ci peut bien évidemment faire l'objet de critiques. En effet, la traduction française ne correspond pas à l'expression américaine. Le terme anglo-saxon « *governance* » qui est assez global, d'une part, pourrait être distingué du terme de « *government* » qui désigne plutôt la structure de l'entreprise ; de la même manière, une structure « *coporate* » américaine désigne une structure assez proche en France de la société anonyme c'est-à-dire une société par action susceptible d'être cotée. Dans la vision, globale de la GE, le terme « *corporate* » vise une entreprise en général.

Néanmoins, la notion désigne les relations entre les actionnaires, ses élus regroupés au sein du conseil d'administration (CA) et les dirigeants de l'entreprise. Elle révèle, à l'heure actuelle, dans les articles de presse ou au sein de colloques de chercheurs, ce que devraient être idéalement les relations de ces acteurs au sein de l'entreprise dans l'intérêt de celle-ci.

La GE est définie comme l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, les éléments qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1997). C'est, en fait, l'ensemble des règles qui contribuent à assurer un équilibre des pouvoirs dans l'entreprise. C'est aussi une réaction actionnariale en faveur de la mise en place dans la firme de contre-pouvoirs. Cet ensemble de définitions pose le double enjeu de ce concept. En effet, s'il existe, d'une part, le souci, dans toute organisation, de mettre en place un équilibre des pouvoirs des différents organes de la société, il est aussi urgent, d'autre part, de mettre en exergue la crise de confiance autour de ces systèmes de pouvoirs, crise à l'origine de la réaction récente du législateur français. Cette crise est aussi la source de la communication de ces éléments extra financiers.

Ainsi, pour comprendre l'actualité de ce concept, il convient de revenir à ses origines et de la distinguer de la gouvernance mondiale, notion à la source de la GE mais plus centrée sur les rapports inter-étatiques.

1.1.1.1 – Origines historiques du concept

Il faut remonter assez loin dans l'histoire des échanges commerciaux pour mettre à jour les sources de la GE. Aujourd'hui la notion est caractérisée par une dissociation entre les personnes qui détiennent le capital et ceux qui conduisent l'entreprise. Or, cette séparation caractérise le commerce de marchandises depuis fort longtemps. En effet, l'essor des compagnies maritimes depuis la Renaissance⁴² s'est fait sur la base de cette distinction entre

⁴² La société italienne, dès le XI^{ème} siècle, développe des associations commerciales qui vont apparaître d'abord à Venise, puis, à partir du XII^{ème}, dans les grandes cités italiennes maritimes, sous les deux formes de *commenda* et de *compagnia*. Ces sociétés commerciales vont être propices au développement de l'innovation technique au nom de l'économie et font figure d'outils de l'évolution industrielle.

ceux qui étaient à l'origine des expéditions commerciales et les finançant ; et ceux qui étaient chargés de les réaliser sur le terrain. Il s'agissait déjà là des deux acteurs principaux de la GE.

La révolution industrielle a marqué l'étape suivante de l'histoire de la GE puisque les institutions et les règles de fonctionnement du marché nées à cette époque sont plus que jamais encore d'actualité. En effet, cette phase de forte croissance industrielle a nécessité très rapidement de gros investissements comme jamais auparavant. Dès lors, les banques, les bourses, les sociétés de capitaux se sont affirmées comme les acteurs privilégiés de ce développement économique. L'économie politique définit donc le régime capitaliste comme la concentration de capitaux privés de quelques propriétaires permettant aux entrepreneurs de réaliser des bénéfices grâce à l'utilisation de ces capitaux, l'emploi de main d'œuvre salariée et la compétence décisionnelle des managers. Le débat de la GE s'inscrit dans ce mode de développement au cœur duquel tous ces acteurs doivent trouver leur place.

1.1.1.2 – Modélisation du concept de GE

Il existe à l'heure actuelle un modèle académique dominant de GE dans les manuels : il s'agit de la « GE orientée actionnaire ». Elle traduit le souci de trouver une justification académique au bien fondé du pouvoir des actionnaires face à l'omnipotence de celui des managers. Mais avant toutes choses, il est nécessaire de replacer ce modèle académique apparu dans les années 1970 dans sa perspective historique qui remonte plutôt aux années 1930.

En effet, la grande crise de 1929 a apporté, avec ses désolations, des interrogations capitales pour la GE et l'entreprise en général. Ainsi, les ouvrages célèbres de Berle et Means en 1932 et de Chandler en 1941 (voir encadré) ont révélé la domination des managers qui, forts de la dispersion de l'actionnariat et de la concentration du tissu industriel - deux caractéristiques des grandes sociétés européennes et américaines de la fin du 19^{ème} siècle -, administrent la firme librement sans se préoccuper plus que nécessaire des actionnaires. Ceux-ci sont alors la cinquième roue du carrosse dans ce modèle managérial de la firme. La croissance est le mot d'ordre et l'entreprise est plus considérée comme une entité en soi à la tête de laquelle se trouvent des managers omnipotents.

L'analyse de CHANDLER

Chandler (1941) a travaillé à tenter de reconstituer, pour l'analyse, l'ère des grandes firmes américaines de manière très aboutie (Chandler, 1977 ; K. McCraw, 1988). Il démontre que ces premières firmes de dimension multinationale se sont formées par une suite de phénomènes tout à fait satisfaisants : l'essor de la production de masse, l'avènement du capitalisme managérial, les politiques d'intégration verticale, puis de diversification des firmes.

Ainsi, des années 1870 jusqu'aux années 1920, l'industrialisation européenne et américaine, d'une part, fait apparaître des traits nouveaux qui touchent aussi bien les domaines de progrès scientifique et technique (chimie, électricité, magnétisme) que l'organisation interne des entreprises (division accrue du travail, séparation des services). Leur diffusion va bouleverser le visage de l'activité industrielle et du travail humain. Cette «révolution industrielle» est propice à l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation productive qui dessine les contours de la grande firme.

D'autre part, les moyens de transports et les communications ont fait entrevoir des marchés plus accessibles et beaucoup plus vastes, correspondant aux possibilités croissantes de l'offre. L'essor des chemins de fer et du télégraphe, par exemple, font reculer les limites géographiques et temporelles du commerce.

De plus, les grandes firmes sont nées d'un phénomène d'intégration verticale qui s'est vite avéré nécessaire pour certaines grosses compagnies, comme celles des chemins de fer, afin de répondre aux exigences de volume, de rapidité et de régularité du trafic. A la fin du 19^{ème} siècle, un certain nombre d'unités de production commencèrent à intégrer de bout en bout leur branche d'activités des changements : à contrôler les matières premières ou les produits semi-finis vers l'amont, de manière à assurer la continuité de la production; et à maîtriser la distribution et la mise en marché vers l'aval afin de créer une distribution de masse correspondant à la production de masse. Le tout en réduisant les coûts. Le phénomène va aussi progressivement s'étendre aux biens courants de consommation.

Par la suite, après la Première Guerre mondiale, beaucoup de ces grandes entreprises privilégient une stratégie de diversification afin de mieux utiliser les structures administratives déjà en place. Cette stratégie influe alors sur leur organisation. Ces entreprises adaptent ainsi leurs administrations aux besoins de coordination des prises de décisions et des activités de leurs différents départements. Les organes de direction suivent la même évolution.

Enfin, la diversification des activités de la firme se traduit aussi par une croissance qui déborde les compétences des dirigeants-proprétaires classiques. Cette inflation conduit donc à une dissociation de la direction et de la propriété, celle-ci tendant à s'éparpiller parmi de nombreux actionnaires. A la suite de ce « démembrement », la firme passe progressivement aux mains de managers salariés censés être aussi nombreux et compétents que le nécessite l'activité plurielle de l'entreprise. Cette analyse est donc bien complémentaire de celle menée par Berle et Means.

Pourtant, ces managers sont rarement actionnaires. L'exception confirme la règle dans le cas d'entreprises qui relèvent du capitalisme financier, dans la mesure où elles passent sous le contrôle d'institutions financières. On distingue alors deux types d'organisations : le type entrepreneurial, où les prises de décisions majeures dépendent encore largement des héritiers des fondateurs ou des principaux actionnaires ; et le type managérial, où elles dépendent au contraire essentiellement de dirigeants salariés.

La réponse des actionnaires (L'Hélias, 1997) s'est faite dans les années 70. Un certain nombre de facteurs libéraux ont favorisé ce retour en force.

Ainsi, par exemple, la place plus importante accordée depuis cette époque aux gestionnaires de fonds d'épargne (*Mutual Funds*) dans le capital des entreprises : alors que les investisseurs institutionnels ne détenaient que 8% du capital social des sociétés américaines en 1950, ils ont augmenté leur participation pour atteindre les 60% en 1990. Réciproquement, en France aujourd'hui, les actionnaires individuels sont en voie de disparition : en 1990, ils détenaient en moyenne 30% des sociétés cotées françaises ; pour seulement 7% en 2002.

De la même manière, l'abrogation du *Glass-Steagall Act*⁴³ en 1999, qui prescrivait la séparation entre les banques commerciales et les banques de placement, a été à l'origine d'un

43 Il n'est pas inintéressant de constater que cette mesure réglementaire américaine avait été prise au lendemain du krach boursier de 1929. Le disparition de mesures ayant favorisé l' « ère managériale » ne peut que, de la même manière, favoriser la disparition de cette phase.

nouvel essor des banques, leur conférant ainsi une place plus importante dans le jeu de pouvoirs de la GE.

Ces quelques événements économiques ont contribué à faire en sorte que les dirigeants soient de plus en plus contraints de renseigner les différents types d'actionnaire sur les résultats de l'entreprise. Tous ces nouveaux acteurs ont profité de ces évolutions pour revendiquer un meilleur équilibre des pouvoirs et un contrôle effectif de la firme.

D'un point de vue académique, la place nouvelle de l'actionnaire a trouvé son explication dans la théorie de l'agence. Nous avons déjà abordé cette théorie dans le chapitre précédent ainsi que les notions qui s'y rattachent habituellement :

- la notion de « valeur actionnariale⁴⁴ » (*Shareholder value*) :
- la notion de « coût d'agence » :
- les stocks-options :

Toutes ces notions, et bien d'autres encore, qui traduisent en fait des critères de performances pour les actionnaires, sont très importantes dans les pays où le marché est le support essentiel de l'économie. De plus, cette tendance est renforcée dans un monde marqué par la perpétuelle progression des marchés boursiers et l'augmentation permanente du nombre d'actionnaire. Cette « mondialisation de l'actionnariat » impose donc de bien distinguer les notions pour ne pas les confondre.

1.1.2 – Distinction entre gouvernance mondiale et gouvernance d'entreprise

Il est naturel de faire un amalgame entre ces deux notions puisqu'elles trouvent dans leurs racines politiques une philosophie commune. De plus, l'emploi de termes assez proches contribue souvent à prendre une notion pour l'autre. Nous pouvons en effet parler indistinctement de gouvernance ou de gouvernement de l'entreprise. Or, ce dernier terme permet des parallèles entre les impératifs de la vie politique et les objectifs actuels et économiques de la notion.

- Nous devons à Rousseau d'avoir, dans son *contrat social*, souligné, au sujet de la notion de gouvernement, le fait que ce n'est pas le souverain qui fait la loi mais un « corps intermédiaire » « chargé de l'exécution des lois et du maintien de la liberté ». Les défenseurs du rôle prédominant du conseil d'administration ou du conseil de surveillance face aux dirigeants peuvent se réjouir de cette affirmation. Le dirigeant ne doit pas perdre de vue qu'il est nommé à la tête de l'entreprise pour favoriser avant tout l'intérêt social et celui des actionnaires avant le sien propre.
- Nous pouvons saluer aussi tout le travail de Bodin ou de Montesquieu autour de la notion de séparation des pouvoirs comme socle de toute démocratie. Ce concept politique, aujourd'hui au cœur de la GE, permet de penser que, tant dans une entreprise que dans un Etat, il est bon de procéder à un vote (dans l'entreprise, un vote censitaire) pour élire des représentants qui, réunis au sein d'un parlement (dans l'entreprise, un conseil d'administration ou un conseil de surveillance), vont choisir les grandes orientations nationales en matière de défense, de dépenses publiques, de

44 Notion qui doit ses lettres de noblesses à : F.Modigliani et M.Miller in, *The Cost of Capital, Corporation Finance and Theory of Investment*, American Economic Review, June 1958 ; A.Rappaport, *Creating Shareholder Value*, McGraw-Hill, 1986 ; et B.Stuart III, *The Quest for Value*, Ed. Harper Collins, 1991

sécurité...Mais ce corps législatif devra rester distinct de l'exécutif (la volonté d'introduire à l'heure actuelle, dans les conseils d'administration, des administrateurs indépendants va dans ce sens), d'une part, et, d'autre part, de l'organe à même de surveiller et sanctionner les situations répréhensibles. L'entreprise pourrait donc être gouvernée comme un Etat⁴⁵.

Ainsi, il n'est pas étonnant de retrouver le terme de gouvernance rattaché à toutes les questions internationales relatives aux modes de direction et de contrôle des Etats, à la souveraineté de ces derniers et à leur place dans le cadre de la mondialisation. En effet, la logique économique dominante actuelle a tendance à dépasser les frontières des Etats. Mais, dès lors, se pose la question embarrassante de l'intérêt du maintien, sinon politique, des frontières nationales : « L'emprise accrue des phénomènes diffus auxquels on associe la mondialisation y a sans doute contribué, puisqu'ils dépassent l'espace de souveraineté propre à l'action de l'Etat⁴⁶ ». Toutes les questions relatives à la gouvernance de la mondialisation empruntent donc plus directement au droit international public qu'au droit des sociétés ou aux questions de finance d'entreprise. Il faut donc clairement distinguer les questions de GE et de gouvernance mondiale. Ces deux domaines partagent seulement la même urgence liée à l'impact de la mondialisation. Celui-ci oblige à repenser la place des Etats et le rôle des organismes intergouvernementaux de la même manière que la crise de la GE véhicule son lot de questionnements.

1.2- La crise du modèle classique et la pression des parties prenantes

1.2.1 – Les limites du modèle orienté actionnaire

Le modèle de GE orientée actionnaire souffre des inconvénients de ses avantages. Parce qu'il est centré sur les intérêts des actionnaires et des investisseurs, il est par là même trop fortement conditionné par l'évolution du cours de l'action. La crise boursière du début du nouveau millénaire a donc entraîné la crise de ce modèle fortement « bousier ». Le fait que ce système de GE n'ait pas pu anticiper, voir limiter cette crise nécessite de s'interroger sur son efficacité tant aux Etats-Unis qu'en France.

1.2.1.1 – Une crise américaine de la gouvernance

L'étude de la phase qui a précédé aux Etats-Unis, puis dans le reste du monde, la crise financière du nouveau siècle révèle une volonté d'autorégulation des règles de GE à cette période. En effet, les investisseurs et les entreprises, soucieux de pouvoir obtenir des informations et ainsi de mieux contrôler les managers, avaient développé rapidement et quasi globalement leurs règles de gouvernance au-delà des normes légales des organes de régulation des marchés.

Tous les acteurs économiques et institutionnels, comme l'OCDE⁴⁷ par exemple, avaient assez rapidement plaidé en faveur d'un développement de codes ou de principes de « bonne »

45 En France, « gouvernance » a été traduit par gouvernement, revenant ainsi à la signification plus large qu'avait ce mot jusqu'au seizième siècle. A cette époque, pour citer Michel Foucault, le terme gouvernement " ne se référait pas seulement à des structures politiques et à la gestion des Etats mais il désignait la manière de diriger la conduite d'individus ou de groupes, gouvernements des enfants, des âmes, des communautés, des familles, des malades. Il ne recouvrait pas seulement des formes instituées et légitimes d'assujettissement politique ou économique mais des modes d'action, plus ou moins réfléchis ou calculés, mais tous destinés à agir sur les possibilités d'action d'autres individus. Gouverner, en ce sens, c'est structurer le champ d'actions des autres ". V. www.ifa-asso.com. Le gouvernement d'entreprise peut donc être compris dans ce sens.

46 Graz, J.M., La gouvernance de la mondialisation, Ed. La découverte, Coll. Repères, Paris, 2004, p.3

47 Parution en avril 1998 des « principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE » ; puis, de nouveaux principes demandés en 2002.

gouvernance. Cela signifiait une dépendance accrue des Etats développés et émergents à une « bonne » gestion des entreprises, concernant leur croissance économique et la protection de leur épargne investie à moyen et long terme. Or, tout ce système, apparemment stable en théorie, a révélé ses faiblesses. La pratique a montré que tous les acteurs n'oeuvraient pas dans un sens commun ou poursuivaient souvent un intérêt avant tout égoïste voir frauduleux.

L'explosion de la bulle spéculative liée aux sociétés engagées dans les TIC ajoutée à la perte de confiance des investisseurs qui en a découlé ont été les détonateurs de profondes interrogations quant au bon fonctionnement de ce modèle de GE. Les affaires Enron, Worldcom, Tyco et autres ont accentué les questionnements relatifs à l'efficacité de ce modèle. Ces fraudes ont révélé l'échec de cette autorégulation puisque l'on retrouvait dans chacune l'inverse de ce qui était recherché au départ : un dirigeant seigneur et maître de ses décisions, une absence totale de contre pouvoir réel même dans les structures qui avaient, par exemple, privilégiées une direction bicéphale dans l'entreprise, un manque de contrôle du dirigeant par le conseil d'administration alors qu'il disposait en général d'informations suffisantes pour au moins s'alarmer, des actionnaires manipulés par une communication aussi efficace que mensongère, des organes de régulations des marchés inefficaces, des analystes financiers aveugles ou en cœur de conflits d'intérêts (voir encadré).

La mise en cause de la responsabilité des analystes financiers :

Les nombreuses affaires de manipulations des comptes ou de fraudes, révélées au début du nouveau millénaire, ont entaché la crédibilité de la justesse d'analyse des grandes agences de notations. En effet, celles-ci sont restées inefficaces pour déceler les incohérences et les abus qui étaient au cœur des comptes des grands groupes pourtant analysés. Tous les professionnels responsables ont tenté de remettre en question la pertinence de leurs méthodes de travail. La justice a quelque peu aidé certains analystes à prendre conscience de leur responsabilité, d'une part, et de leur culpabilité, d'autre part.

Ainsi, le 12 janvier 2004, le tribunal de commerce de Paris a, en effet, condamné la banque d'affaire Morgan Stanley pour les préjudices subis par LVMH en raison de fautes résultant d'analyses financières excessives et infondées. Cet excès d'analyse s'est traduit directement par un chute du cours de l'action LVMH. Les dirigeants du groupe de luxe en question n'ont pas apprécié cette atteinte directe et injustifiée à leur réputation. Ils ont par la même demander aux magistrats du Tribunal de commerce d'apprécier à la fois la subjectivité de l'analyse et ses conséquences désastreuses et en même temps le curieux gain indirect d'image que pouvait en récupérer leur concurrent direct Gucci. En effet, les avocats du groupe LVMH ont attiré l'attention des juges sur le fait que Morgan Stanley était conseil du groupe Gucci au moment de leur jugement hâtif et injustifié de leur client.

En condamnant la Banque d'affaires, la juridiction française a clairement voulu réaffirmer l'obligation qui pèse sur les analystes financiers de formuler une opinion objective et justifiée dans le cadre de leur activité.

Les organes de régulation des marchés financiers de nombreux pays travaillent aujourd'hui sur des pistes garantissant une plus grande objectivité du travail des analystes financiers. La promotion d'analystes indépendants est une hypothèse aujourd'hui approfondie. Cette piste permettrait de résoudre de nombreuses difficultés actuelles :

- répondre aux demandes actuelles faites par les investisseurs internationaux d'une plus grande clarté et objectivité de l'analyse financière.
- palier aux possibles conflits d'intérêts qui peuvent apparaître au sein des cabinets d'analyse
- étendre le travail de notation à toutes les sociétés de taille légèrement moins importante délaissées à l'heure actuelle en raison de la diminution de la taille des groupes d'analyse depuis la crise financière du nouveau millénaire.

De plus, lorsqu'il a fallu rechercher des explications à cette dissonance, la sociologie des organisations a elle aussi participé aux critiques du modèle de GE dominant en démontrant que, les dirigeants, mêmes intéressés par des stock-options, n'agissaient pas toujours dans l'intérêt direct des actionnaires. Des études sociologiques ont ainsi démontré que les managers étaient avant tout, dans la plupart des cas, intéressés par la conservation de leur poste dans l'entreprise. Alors que les actionnaires attendent surtout des dividendes lorsque l'entreprise obtient des résultats excédentaires, les dirigeants ont donc plutôt intérêt à privilégier des décisions dont la pertinence ne peut pas être vérifiée trop rapidement : des investissements immatériels, une politique de recherche et développement. Le tout est, en effet, difficilement évaluable à court terme.

Pour les entreprises américaines et celles ayant adopté l'économie de marché, cette crise fut catastrophique. La France, par définition n'a pas échappé à cette vague de remise en cause.

1.2.1.2 - La diffusion progressive du modèle en France

La diffusion en France du modèle de gouvernance s'est déroulée sur un même schéma en deux temps : une phase d'autorégulation et de développement du système de GE par les acteurs du marché ; puis, une phase de crise et d'interrogations.

Parce que la France est marquée par une forte tradition étatiste et que son système traditionnel de retraites, ainsi que ses caractéristiques particulières, aujourd'hui en voie de réforme, ont longtemps bloqué le jeu de grands investisseurs institutionnels, les acteurs de l'économie française ont mis plus de temps à transposer, dans leur environnement, un système pertinent de GE. Pourtant, la concentration de l'actionnariat⁴⁸ qui caractérisa longtemps les sociétés françaises est aujourd'hui en perte de vitesse. Ce recul est dû, d'une part, au recours aujourd'hui croissant au marché pour échanger, acheter et vendre, des titres de sociétés cotées, et, d'autre part, à la volonté des investisseurs institutionnels de privilégier une stratégie de diversification des risques. De plus, « la métamorphose du paysage de l'actionnariat français est d'ailleurs loin d'être achevée : la réforme des retraites et l'apparition de fonds de pensions à la française vont à la fois étendre l'actionnariat et favoriser sa renationalisation. La France ne peut donc échapper au débat sur la valeur actionnariale et sur les modalités d'exercice de la direction des sociétés⁴⁹... ». Il faut encore noter que la France, aujourd'hui, est aussi un des pays dont l'actionnariat est le plus largement internationalisé puisque la capitalisation boursière de la place de Paris est à 45 % entre les mains d'investisseurs étrangers. « L'intrusion du gouvernement d'entreprise n'est en rien un

48 La France est un pays où l'actionnariat est longtemps resté dominé par la présence d'actionnaires de référence détenant 10 ou 20 % du capital des sociétés et où 15 familles détenaient près de 35 % de la capitalisation de la place de Paris. V. Institut Montaigne, Mieux gouverner l'entreprise, mars 2003

49 Rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés, présenté par M. Clément, p.11

effet de mode dû au hasard, mais tout simplement la matérialisation d'un profond changement de nature du capitalisme occidental à laquelle la France ne peut échapper⁵⁰. »

Ainsi, cela fait maintenant presque 15 ans que les dirigeants français se sont lancés dans le débat et le développement de la GE. Depuis juillet 1995, la France n'a cessé de produire des rapports sur cette thématique : trois ans après le rapport Cadbury britannique, le rapport « Viénot I » a eu le mérite d'avoir lancé le débat. Puis c'est au tour du rapport « Viénot II » (voir encadré), en juillet 1999, de venir relancer ce débat en proposant un premier bilan de la gouvernance en France.

Le succès des rapports Viénot :

Deux rapports ont marqué la question de la GE en France : le premier en raison de sa primauté ; le second parce qu'il est souvent cité comme le rapport de référence en matière de GE et pour son rôle moteur dans les initiatives du législateur français.

Juillet 1995 : Viénot 1 sur « Le conseil d'administration des sociétés cotées »

Il s'agit de l'acte de naissance de la GE en France. Son arrivée dans le paysage économique français s'est traduit par un accueil relatif et modéré de la part des chefs d'entreprise qui se sont méfiés de ses racines trop anglo-saxonnes. Ce rapport, qui a décrit les grands thèmes de la gouvernance, a eu comme principale vertu de réaffirmer quelques principes de base de bon fonctionnement des sociétés et de poser les règles des bonnes relations entre les dirigeants, le conseil d'administration et les actionnaires. C'est un rappel sur les missions de principe du conseil, un appel à la création des comités spécialisés et à l'émergence d'administrateurs indépendants, à la remise en cause du principe de croisement des administrateurs, à l'adoption de véritables méthodes de travail du conseil, au respect des droits d'information et de contrôle du conseil, à la rédaction d'une charte fixant les droits et devoirs de l'administrateur... Pourtant ce premier ensemble de propositions s'est révélé limité en ne donnant pas une place suffisamment prépondérante à l'actionnaire.

Juillet 1999 : Viénot 2 sur « Le gouvernement d'entreprise »

Le changement d'intitulé, directement tourné vers la GE, a clairement traduit l'ambition de ce nouveau rapport : faire un état des lieux des pratiques de GE en France et préparer le terrain pour les modifications à venir dans la loi NRE de 2001. Le temps ayant fait son œuvre depuis 1995, le contenu de ce document de référence s'est avéré plus incitatif. Ainsi, par exemple, il insiste sur l'importance pour les sociétés cotées de fournir une information homogène, lisible et comparable sur la rémunération globale de leur équipe de direction et sur la pratique du gouvernement d'entreprise (profil des administrateurs, politique suivie en matière d'administrateurs indépendants, fréquence des réunions du conseil et des comités).

A la suite de ces deux rapports et d'un revirement des positions du MEDEF et de l'AFEP, la loi NRE voit le jour en mai 2001 pour consacrer le concept dans le paysage législatif français. Ensuite, le rapport Bouton tente de rassurer les dirigeants sociaux français après les scandales Enron et Worldcom en confirmant la loi NRE et préparant déjà la loi de sécurité financière

50 Bertrand Richard, Dominique Mielliet, La dynamique du gouvernement d'entreprise, Ed. d'organisation, 2003

d'août 2003. Enfin, cette course aux réflexions sur le sujet voit sa dernière bouture arriver le 2 décembre 2003 dans un Rapport Clément sur la réforme du droit des sociétés.

Toutes ces réflexions menées en France, comme dans le reste de l'Europe⁵¹, n'ont pu empêcher les entreprises d'avoir à subir les contrecoups de la crise. Et de la même manière, les pays européens ont découvert au sein de leurs entreprises⁵² des comportements tout aussi condamnables que ceux révélés précédemment. Des voix s'élèvent aujourd'hui, en Europe comme aux Etats-Unis aussi, visant à alerter l'opinion sur les limites du modèle de GE adopté. Nombreuses sont d'ailleurs les questions posées par les parties prenantes de l'entreprise.

1.2.2 – Le rôle grandissant de l'influence des parties prenantes

Le débat sur la GE a rapidement débordé le cadre du simple huis clos actionnaires et managers. Les opposants de la vision néolibérale de l'entreprise, qui rejettent l'idée selon laquelle la firme ne devrait avoir comme simple responsabilité sociale que « d'accroître les profits⁵³ », ont rapidement fait remarquer que les fournisseurs, les clients, les salariés...avaient peut être –et sans doute, leur avis à donner.

1.2.2.1 – La notion de parties prenantes

Le chapitre précédent nous a donné l'occasion de décrire cette notion et d'en souligner l'importance. Rappelons simplement qu'il s'agit d'un concept relativement récent qui s'inscrit dans une vision de la firme assez éloignée de son modèle d'origine. En effet, à l'origine de l'économie politique, l'entreprise n'est que l'expression de l'entrepreneur⁵⁴ et de son activité. Ce dernier est au centre du modèle économique que représente la firme. Cet anthropomorphisme exclut donc l'idée d'autres parties prenantes intégrées à l'entreprise. Puis, avec la fin de l'entreprise familiale et patrimoniale, les actionnaires (shareholders) sont venus se placer à côté des dirigeants. Seulement, ces deux acteurs ne sont pas les seuls « détenteurs d'enjeux » (stakeholders) intéressés par la santé financière de la firme. La théorie des « parties prenantes » (PP) exprime ainsi l'idée que l'entreprise doit prendre en compte, au titre de sa responsabilité, les besoins de tous les agents économiques ou non affectés par le développement de l'entreprise.

La crise du modèle dominant de GE a bien entendu ravivée l'actualité de cette théorie. Puisque les derniers déboires des firmes internationales ont démontré que, d'une part, les actionnaires, les conseils d'administration et les spécialistes de la Finance n'étaient pas capables d'empêcher les débordements des dirigeants et que, d'autre part, les dommages causés par ces firmes débordaient le seul cadre de celles-ci, l'entreprise ne peut échapper à une responsabilité étendue envers chacune de ses différentes parties prenantes. Cette responsabilité passe par un contrôle étendu de ses actions.

51 Dans l'Union Européenne, suite « aux affaires », la GE est venue grossir les thèmes de travail d'un groupe d'experts, mené par M.J. Winter, sur l'harmonisation du droit des sociétés et donnant lieu à un rapport rendu en novembre 2002. Mais les gouvernements de l'Union, comme la Commission et contrairement à la position choisie par les Etats-Unis, ne semblent pas vouloir privilégier la voie législative mais plutôt celle du soft law et de l'autorégulation.

52 Au Royaume-Uni, l'effondrement de Maxwell publishing group, Poly Peck, BCCI et Marconi ; En Allemagne, les cas de Holtzman, Berliner Bank et Babcock ; En France, les affaires du Crédit Lyonnais et de Vivendi ; en Suisse, la faillite de Swissair ; En Italie, les déboires de Parmalat...

53 On retrouve ici les termes du titre de l'article paru le 13 septembre 1970 dans le New York Times Magazine de Milton Friedman sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

54 On retrouve cette idée dans le Code de commerce français. Les rédacteurs de 1806 ont placé les commerçants au cœur de la qualification de l'acte de commerce. C'est en statuant sur la question de la compétence d'attribution des tribunaux de commerce, que les auteurs du Code ont donné cette prédominance au commerçant en tant qu'individu. Ces juridictions sont en effet compétentes pour les contestations entre commerçants.

1.2.2.2 – Le contrôle par les parties prenantes

La question de savoir qui, dans une entreprise, détient réellement les pouvoirs de contrôle des organes de direction est au cœur des interrogations actuelles sur la GE. Ce contrôle des parties prenantes est aussi au centre de la question relative à l'étendue de la responsabilité de l'entreprise.

La réponse à cette première interrogation n'est pas évidente. L'anthropomorphisme est ici impossible puisqu'on ne peut pas simplement transposer les règles classiques de la responsabilité personnelle des individus, sujets de droit, aux entreprises, acteurs du marché. La firme est une structure par nature complexe qui implique qu'on ne peut pas se contenter d'affirmer qu'elle ne doit rendre des comptes qu'à ses propriétaires, car ce ne sont pas les seuls à pouvoir contrôler ses actions et réclamer des comptes en cas de préjudice. Les PP peuvent aujourd'hui affecter la performance de l'entreprise de manière négative et positive. Ainsi, une société a tout à craindre de négliger l'avis et le contrôle des PP qui vont être susceptibles de dénoncer ses dérives. Or, cette surveillance devient capitale à double titre.

D'une part, les entreprises évoluent dans des Etats qui mettent en place des dispositifs législatifs et réglementaires qui ne sont pas homogènes. Il n'existe pas aujourd'hui de droit international privé unique en matière social, économique, environnemental... Dès lors, en droit social, les règles d'arbitrage des conflits ne seront pas les mêmes entre une entreprise américaine ou française et son salarié ; les règles de droit de la concurrence varient selon que les entreprises ont la nationalité de tel ou tel Etat... Les PP peuvent donc se voir reconnaître des droits de contrôle dans certaines situations plutôt que d'en d'autres. La firme doit donc intégrer ces éléments externes.

Il existe, d'autre part, une augmentation du nombre de PP et une interconnexion de celles-ci par le biais des TIC. La pression sociopolitique, qui est « l'exigence formulée par une partie de la société environnante envers l'entreprise afin que cette dernière intériorise des coûts sociaux nouveaux, imputables ou non à ses activités de production⁵⁵ », est une réelle contrainte pour le dirigeant qui ne cherche pas à l'anticiper. Cela serait comme nier l'importance que représentent aujourd'hui la réputation et la confiance sur le marché.

De plus, le fait pour le manager d'aller au delà de la simple prise en compte de l'intérêt de ses actionnaires lui permet aussi de valoriser son entreprise par le biais de son capital humain, des relations avec sa clientèle et leur qualité... Le savoir et le savoir faire des salariés comme la fidélité de ses clients et de ses fournisseurs par exemple constituent aujourd'hui une « valeur partenariale » qui dépasse la simple prise en compte du capital immatériel mais qui lui offre des perspectives de création de valeur.

Une entreprise qui intègre à la fois l'évolution de la notion de GE et les limites du modèle orienté simplement actionnaire, est une organisation qui ne peut être insensible à une politique de responsabilité sociale. Le fait de prendre conscience des besoins de ses PP et de réaliser les conséquences que peuvent avoir ses actions sur son environnement et sur sa performance ne peut que l'inciter à épouser les principes du développement durable.

55 Martinet A.C., Stratégie, Vuibert, 1983, p.71

II- Les principes du développement durable au service de la gouvernance d'entreprise

La crise de la gouvernance a cette vertu aujourd'hui de nous obliger à remettre en perspective toutes les questions relatives à la mondialisation des marchés financiers et à la toute puissance du modèle économique libéral américain comme modèle universel. Or, une sensible amélioration peut être apportée dès lors que l'on cherche du côté des emprunts possibles aux principes et acteurs du développement durable (DD).

2.1- La réforme des outils de la GE sur la base des principes du développement durable

La GE met en place des « outils » qui sont censés protéger les intérêts des actionnaires. Seulement, nous avons vu que ces outils n'avaient pas permis d'échapper à une grave crise financière. Aujourd'hui, il ne semble pas possible que les systèmes de GE se remettent seuls de la crise qui les a touchés. Il faut, dans un premier temps, élaborer des mesures pour corriger les dysfonctionnements les plus importants dans un premier temps. Puis, dans un second temps, il convient de réfléchir aux changements possibles quant à la conception de GE en transposant les valeurs du DD et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) aux systèmes de gouvernance, tout en abandonnant la vision centrée sur la seule performance boursière immédiate. Parmi ces valeurs se trouvent celles de la transparence et de la responsabilité.

2.1.1 – La transparence au cœur de la direction de l'entreprise

Le droit français des sociétés a intégré, à travers ses règles, la dissociation inhérente à la GE entre les intérêts antagonistes et a tenté de réguler ses effets en organisant le mode de direction de l'entreprise. Les dispositions relatives aux sociétés anonymes (SA) en particulier apportent un éclairage intéressant pour comprendre ce souci du législateur d'endiguer les conflits potentiels dans la firme. La transparence est un principe commun au droit des sociétés et à la RSE : « La transparence est une composante essentielle du débat sur la RSE puisqu'elle aide ces dernières à améliorer leurs pratiques et leur comportement. La transparence aide également les entreprises et les parties prenantes à mesurer les résultats obtenus⁵⁶ ». Ces mesures ont très récemment fait l'objet d'une évolution que nous allons découvrir.

2.1.1.1 - Le mode traditionnel de direction de la SA

Tout le travail du législateur repose sur l'attribution à chacune des parties de ses prérogatives. En vertu de la loi de 1966, il existait, avant la réforme introduite par la loi NRE, deux types de direction de la SA.

2.1.1.1.1 - La SA à la française

La première, dite à la française, est pilotée par un Conseil d'administration (CA) c'est-à-dire un collège d'actionnaires (voir encadré sur Renault) -les administrateurs, élus par leurs pairs. Dans la pratique, ceux-ci sont, la plupart du temps, soit des actionnaires majoritaires soit des

56 Communication de la Commission européenne concernant « la responsabilité sociale des entreprises: Une contribution des entreprises au développement durable », COM (2002) 347 final, Bruxelles, le 2 juillet 2002

représentants de ceux-ci. Cette logique est éloignée du système de GE actuel qui favorise aujourd'hui la désignation d'administrateurs indépendants susceptibles de rendre plus réel le contrôle du conseil sur la direction (Voir encadré sur les administrateurs indépendants).

RENAULT ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le groupe Renault a mené un grand nombre d'actions en matière de gouvernance afin d'apporter clarté et lisibilité sur la manière dont l'entreprise est dirigée. Ils ont ainsi par exemple :

défini la notion de gouvernement d'entreprise :

La gouvernance, ce sont des règles de gestion et une manière d'opérer. Dès qu'une entreprise naît, elle se fixe des règles et met en place des moyens pour respecter ces règles. Elle promeut en son sein des comportements éthiques, de responsabilité et de transparence. Le gouvernement d'entreprise est d'actualité...

On a vu récemment un certain nombre de scandales financiers. Plusieurs entreprises n'ont pas respecté les règles qu'elles s'étaient fixées et se sont retrouvées brutalement dans des situations difficiles les menant à la faillite. Les entreprises sont en relation directe avec le marché de l'épargne ; des personnes investissent dans les entreprises : il est normal qu'elles sachent de manière claire comment l'entreprise est dirigée.

positionné Renault sur le thème du gouvernement d'entreprise :

Renault n'a pas attendu ce débat pour s'organiser. L'entreprise a progressivement ouvert son conseil d'administration à des administrateurs indépendants. Ensuite, Renault met en place des règles de décision et des procédures rigoureuses de gestion. La mission du conseil d'administration est de les valider et de s'assurer qu'elles sont bien respectées.

précisé le rôle de leur conseil d'administration :

Le conseil d'administration est devenu un outil important dans la gouvernance de l'entreprise, dans la supervision du respect des règles principales de fonctionnement et de la cohérence de la stratégie.

mis en place un système de contrôle du respect des règles en matière de gouvernance :

Une cinquantaine d'auditeurs internes parcourt Renault dans le monde sur des sujets précis pour s'assurer que les procédures sont bien appliquées. L'audit interne est un outil majeur en termes de bon gouvernement d'entreprise dans ses fonctions de contrôle et de proposition. Mais au-delà de l'audit interne, il revient à chaque employé de faire vivre au quotidien un bon gouvernement d'entreprise.

précisé le périmètre de leur audit externe :

Toutes les activités de l'entreprise s'inscrivent dans un bilan et un compte de résultats, qui sont vérifiés par des auditeurs externes avant publication. Renault fait appel à deux cabinets d'auditeurs qui peuvent confronter leurs points de vue. C'est une garantie supplémentaire apportée aux actionnaires.

travaillé sur l'axe risque-gouvernance :

Nous développons une réflexion sur les risques auxquels l'entreprise est confrontée : un tremblement de terre en Turquie qui arrête l'usine de Bursa, une monnaie qui s'effondre, une panne informatique... Les risques sont multiples. Il faut en avoir une vision claire et, dans la mesure où l'on a une maîtrise de ces risques, développer les actions préventives nécessaires. C'est l'un des éléments d'évolution et d'enrichissement du gouvernement d'entreprise.

Sources : www.renault.fr

De plus, et en principe, les administrateurs sont élus par l'assemblée générale ordinaire; les principes de la GE dictent, au contraire, un choix des candidats confié à un comité de sélection qui opérera en gardant à l'esprit le respect des équilibres souhaitables dans la composition du conseil. Le CA est chargé de gérer la société. Il est aussi l'intermédiaire entre l'assemblée et la direction. Mais dans les faits, beaucoup de sociétés révèlent que les décisions ne sont que rarement prises par le CA. Celui-ci se contente d'entériner ou au mieux de contrôler les décisions qui lui sont suggérées par son président. La gestion courante est trop souvent à l'initiative des organes de la direction, voir d'un seul homme : le PDG qui est à la fois directeur général et président du CA. Il est investi, en sa qualité de DG et en vertu de l'article 225-56 du Code de commerce, " des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ".

Ce modèle de gouvernance de la SA peut, à l'heure actuelle, toujours être choisi pour assurer la direction d'une société. Le législateur a simplement imposé, depuis le 16 novembre 2002, d'en faire clairement le choix. Le souhait de privilégier ou de conserver cette option de gouvernance avec une confusion des pouvoirs du DG et du PCA, lorsqu'il sera affirmé par une entreprise, traduira ainsi l'intention apparente du rejet du modèle de gouvernance issu de la réforme NRE et la signification implicite faite aux observateurs du rejet de la promotion des nouveaux principes de GE.

L'administrateur indépendant et la détention d'actions :

Tous les récents rapports liés à la GE mettent en avant les intérêts qu'il y a à intégrer dans l'organe interne de contrôle de la direction des administrateurs indépendants, étant donné que l'on peut espérer de leurs parts plus d'autonomie. Parce qu'ils sont indépendants, ils seraient moins exposés à des risques de collusion frauduleuse. Mais pour exercer leurs mandats, doivent-ils être totalement étrangers à l'entreprise ? Ou peuvent-ils être pour autant actionnaires de l'entreprise c'est-à-dire propriétaire d'une part de la société ?

L'article L. 225-25 du nouveau Code de commerce précise que « chaque administrateur doit être propriétaire d'un nombre d'actions de la société déterminé par les statuts ». Dès lors, la question est surtout de savoir si l'indépendance est encore préservée à partir du moment où le prétendant au poste d'administrateur se doit d'être lui-même propriétaire de titres. Cela dépendra sûrement du nombre d'actions détenues par l'administrateur ou du mode d'attribution des celles-ci.

Deux possibilités s'offrent alors si l'on souhaite recruter un nouvel administrateur. En premier lieu, ce sont les statuts qui fixent le nombre minimum d'actions. Ainsi, une seule action peut être suffisante. Mais comme l'option faite en faveur d'un administrateur indépendant n'a pas

forcément été prévue à l'origine lors de la constitution de la société, une modification onéreuse des statuts pourrait être nécessaire.

En second lieu, il est possible de recourir à la technique dite du « contrat de consommation ». Cette convention permet la mise à disposition au nouvel administrateur, pour la durée de son mandat, d'un minimum d'actions prévu par les statuts. Cette technique est très utilisée dans les groupes de sociétés lorsqu'une société anonyme souhaite faire d'un de ses dirigeants actuels l'administrateur d'une filiale.

Notons enfin qu'un salarié peut devenir administrateur par le biais de ces techniques mais que l'inverse est impossible. L'exigence du lien de subordination inhérent au contrat de travail entraînerait la nullité de la convention.

2.1.1.1.2 - La SA à l'allemande

La seconde, dite « à l'allemande », prévoit un mode de direction bicéphale (voir encadré) constitué d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance. Cette association distingue nettement la gestion - la prise de décisions quotidiennes - de la surveillance - la détermination des grandes orientations et le contrôle des résultats. La dualité du pouvoir illustre parfaitement le principe de la séparation des pouvoirs. Ainsi, le Directoire dirige la société. Mais à la différence du président du CA, il s'agit le plus souvent d'un organe collégial. Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de Surveillance, qui confère à l'un d'eux la qualité de Président. Le Conseil de Surveillance est un organe collégial élu par l'Assemblée Générale ordinaire et a pour mission principale d'exercer le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire. Il peut aussi fixer les grands objectifs de la société, mais ne rentre pas dans les détails de l'exécution et dans le choix des moyens. Ce mode de direction « à l'allemande » répond assez bien aux exigences de la GE mais représente moins de 5% des SA françaises en France et seulement un cinquième des grandes sociétés.

Pourtant, ce modèle présente comme vertu principale d'organiser en son sein un contrôle interne des managers.

Une structure bicéphale originale chez Michelin :

Michelin a depuis 140 ans le statut juridique original. En effet, cette entreprise a favorisé un statut qui était très en vogue durant la première moitié du 19^{ème} siècle mais qui est aujourd'hui tombé en désuétude au point d'avoir failli disparaître sous le coup de la réforme de 1966. Pourtant, la **société en commandite par actions (SCA)** présente des intérêts indéniables qui en font une structure souvent comparée à la SA avec une direction « à l'allemande ». Depuis 1951, la société holding du groupe Michelin, qui est cotée en Bourse, est la SCA Compagnie Générale des Etablissements Michelin (CGEM). Cette structure juridique a été et est un des leviers forts permettant à Michelin d'avoir une direction stable et très responsabilisée, propre à mettre en œuvre des stratégies à long terme. La SCA est donc en cohérence avec les objectifs de bonne gouvernance d'entreprise.

Cette organisation présente, en effet, de nombreux avantages :

- Une séparation des pouvoirs :

On retrouve ce grand principe de gouvernance dans la spécificité de la SCA qui réside dans l'existence de 2 types d'associés : Les associés commanditaires (les Actionnaires) et les associés commandités (les Commandités).

Les commanditaires sont titulaires d'actions exclusivement nominatives, ce qui permet de favoriser l'existence de liens directs entre Michelin et ses actionnaires. Outre une responsabilité limitée aux apports, ils ont comme fonction de nommer les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance (obligatoirement choisis parmi les actionnaires) ainsi que les Commissaires aux Comptes lors des assemblées générales d'actionnaires. Ils doivent aussi approuver les comptes présentés par l'organe de direction, à savoir la Gérance. Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la société pour le compte des actionnaires comme dans le cadre de la SA à l'allemande.

Les commandités sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes de Michelin sur leurs biens propres. Les commandités peuvent être actionnaires, mais dans ce cas, ils ne participent pas au vote concernant la nomination ou la révocation des membres du Conseil de Surveillance. La séparation des pouvoirs est ainsi effective. Chez Michelin, les Gérants sont des commandités qui assurent la direction de Michelin. Le Conseil de Surveillance est composé de 6 membres dont 4 indépendants au sens du rapport Bouton, c'est-à-dire « qu'ils n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, le groupe ou la direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement».

- Des Gérants responsables et liés à l'intérêt des actionnaires

Les Gérants sont solidairement et indéfiniment responsables sur leurs biens personnels en leur qualité d'associés commandités. Ils ne perçoivent aucun salaire, ni avantage en nature, et ne sont donc rémunérés que lorsque la société est bénéficiaire et partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires. Les décisions qu'ils prennent les engagent explicitement sur le long terme puisqu'ils sont indéfiniment solidaires de la dette de l'entreprise sur leurs biens personnels

V. www.michelin.com

2.1.1.2 – La réforme de la loi NRE

La loi NRE du 15 mai 2001 a mis en place une troisième option de direction de la SA. Il s'agit de la faculté qui est laissée aux actionnaires de privilégier une forme de compromis entre les deux modes traditionnels de gestion. Ils peuvent choisir ainsi un CA qui sera constitué pour représenter les intérêts des actionnaires sous l'égide de son président (PCA) et qui sera chargé de surveiller les décisions prises par le directeur général (DG). Les deux postes sont alors dissociés et reposent sur deux hommes distincts. La loi a fait en sorte que le PCA ne soit plus forcément celui qui dans l'entreprise assume la direction générale de la société. Le DG distinct peut être désigné à cet effet. Les deux fonctions peuvent toujours être cumulées, mais la réforme législative a insisté sur une véritable redistribution des rôles. Chaque organe prend ainsi la mesure de sa propre mission. Le principe de la séparation des pouvoirs prend ici son plein effet : le CA détermine aujourd'hui les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre⁵⁷. Il est surtout un organe de contrôle puisqu'il peut vérifier tout ce qui concerne le bon fonctionnement de l'entreprise. Le PCA, quant à lui, a une double fonction⁵⁸ : en premier lieu, il assume bien évidemment la présidence du CA dans le cadre de sa mission ; en second lieu, il est l'organe facilitateur des pouvoirs des administrateurs, du CA, des commissaires aux comptes, des actionnaires... Le DG, enfin, pilote l'entreprise au

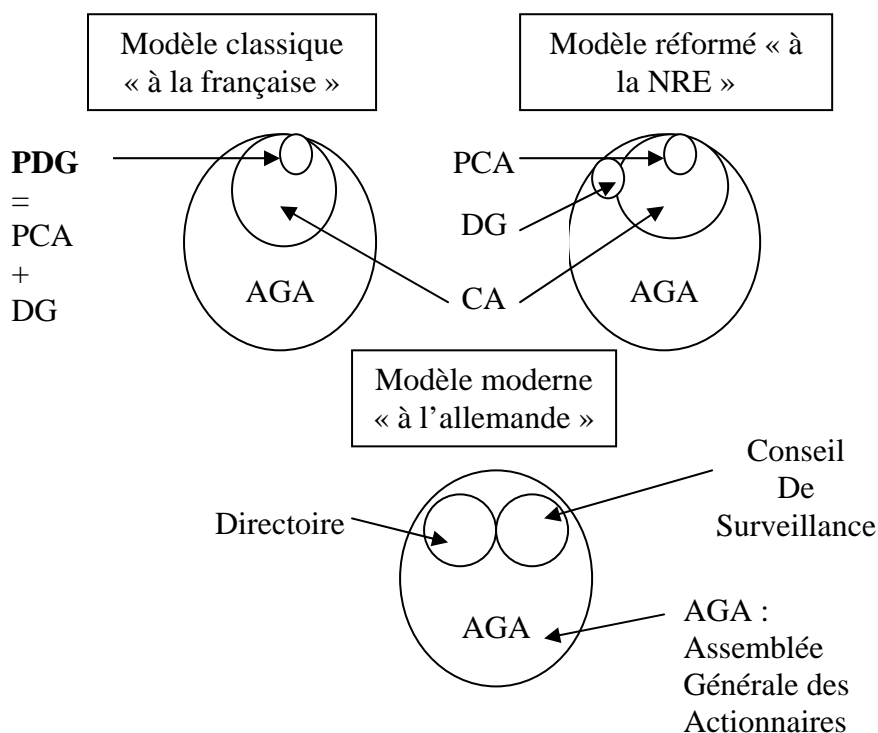
57 Art. L. 225-35 du Code de commerce (modifié par la loi NRE, art. 106)

58 Art. L. 225-51 du Code de commerce (modifié par la loi NRE, art. 106)

quotidien⁵⁹. Il dispose à cette fin des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société⁶⁰. Cette solution suit les recommandations fournies par les quelques rapports⁶¹ français favorables à la GE. Ceux-ci suggèrent aussi de renforcer la responsabilité des acteurs de la GE.

Principales innovations de la loi NRE sur les acteurs de la SA		
PCA	Rôle de facilitateur en faveur du CA	Moins de pouvoir
CA	Rôle de contrôle et des grandes orientations	Plus de pouvoir
Les administrateurs	Pouvoirs et responsabilité renforcés pour permettre au CA de jouer son rôle	Plus de pouvoir

Modèles de gouvernance des sociétés anonymes :



59 Art. L. 225-51-1 du Code de commerce (modifié par la loi NRE, art. 106)

60 Art. L. 225-56, I du Code de commerce

61 Une succession de rapport est apparue en France depuis le milieu des années 90 : Viénot I (1995) ; Viénot II (1999) ; Rapport Bouton (2002) ; Rapport Clément (2003)

Transparence et rémunérations :

La transparence est bien un principe phare de la loi NRE de 2001. En effet, à côté des mesures visant une plus grande liberté de choix du mode de direction de la SA, le législateur est venu donner de l'écho aux recommandations du rapport Viennot II qui incitait, sous couvert de la mise en place d'un comité spécialisé, à réformer la politique des rémunérations dans l'entreprise. L'article 116 de la loi rend dorénavant obligatoire la publicité des différentes rémunérations directes (salaires, jetons de présence, prime...) ou indirectes (avantages en nature, mise en place de retraite) perçues par les mandataires sociaux. Avant cette réforme, les actionnaires n'étaient informés que de la somme globale que formait le total des 5 ou 10 (en fonction du nombre de salariés, plus ou moins de 200) plus grosses rémunérations dans l'entreprise.

Or, la question des rémunérations en France a souvent été présentée comme une différence culturelle au regard de ce qui se pratique de l'autre côté de l'atlantique. Les revenus des dirigeants des grandes entreprises françaises ont longtemps été décrits comme relevant du tabou.

Pourtant certaines affaires financières, comme les dérives provoquées par les dirigeants du groupe Vivendi par exemple, ont révélé des dysfonctionnements graves concernant les modes d'attribution et les montants des " compensations " des dirigeants sociaux. Deux questions ont motivé le législateur dans son souci de privilégier plus de transparence sur la question des rétributions professionnelles : le déséquilibre entre performance réelle de l'entreprise et la rémunération des dirigeants, d'une part ; le contrôle par les actionnaires de l'attribution des ces rémunérations, d'autre part.

Les entreprises semblent pour l'instant suivre ces recommandations réglementaires prescrites par les lois NRE et LSF. Mais le contrôle effectif de cette transparence par l'Autorité des Marchés Financiers, en premier lieu, et par les actionnaires, qui peuvent dorénavant trouver toutes les informations relatives aux rémunérations des dirigeants, en second lieu, devrait apporter une réponse aux deux questions posées précédemment. Dans tous les cas, les actionnaires et les investisseurs risquent d'être les mieux placés pour effectuer ce contrôle. Ils pourront ainsi apprécier le sérieux avec lequel les chefs d'entreprise traitent cette question et ainsi avoir une idée du message transmis par ceux-ci à leur intention sur la question du lien entre performance et rémunération.

Ainsi, par exemple, nous pouvons nous intéresser à l'organisation du Groupe DANONE :

La direction du Groupe DANONE est assurée par un Conseil d'administration et une Direction générale. Pour les assister dans leurs réflexions et dans leurs décisions, ils se sont chacun dotés de différents comités.

Le Conseil d'administration du Groupe DANONE est appuyé par trois comités :

- le Comité des nominations
- le Comité d'audit
- le Comité des rémunérations

Le Comité des nominations (3 membres) : ce comité a pour mission de s'assurer de l'adéquation des moyens humains clés mis en oeuvre pour répondre aux objectifs du Groupe.

Le Comité d'audit (3 membres) : les membres de ce comité ont pour rôle de s'assurer du

respect des normes de bonne gestion et de prudence dans l'établissement des comptes et dans la gestion des risques.

Le Comité des rémunérations (3 membres) : il veille à la cohérence des rémunérations des dirigeants du Groupe DANONE avec les conditions observées dans des sociétés comparables.

En vertu des nouvelles dispositions du code de commerce des articles L. 225-102-1, suite à la réforme NRE, Danone joue la carte de la transparence en matière de « rémunération totale et des avantages de toute nature ». Nous pouvons, en effet, trouver sur son site tous les détails sur les organes et les acteurs dirigeants et même les informations relatives aux différents mandats détenus par les administrateurs. Ainsi, par exemple, en date de Février 2005 et de manière synthétique les informations suivantes sont mises à disposition :

Le Conseil d'administration : jeton de 16 000 euros par an par administrateur*.

Le Comité des nominations : 8 000 euros par an pour le Président ; 4 000 euros par an par membre.

Le Comité d'audit : 8 000 euros par an pour le Président ; 4 000 euros par an par membre.

Le Comité des rémunérations : 4 000 euros par an pour le Président ; 2 000 euros par an par membre.

*non perçu par les membres du Comité exécutif.

Ainsi, au 15 avril 2004, le conseil d'administration contenait 13 administrateurs dont 8 indépendants (soit un taux de 62%) avec par exemple les informations suivantes sur trois catégories de mandataires sociaux :

Franck Riboud

Président-directeur général

Actions détenues : 40 372

Membre du Conseil de surveillance : Accor, Eurazeo

Administrateur : Renault SA, L'Oréal SA, Quiksilver

Rémunération 2003 totale : 2 493 960 euros

Attribution d'options en 2003 : 50 000 (au prix de 118,15 euros)

Levées d'options en 2003 : 20 000 (au prix de 77,98 euros)

Emmanuel Faber

Administrateur

Actions détenues : 3 000

Membre du Conseil de surveillance : Legris Industries

Président-directeur général : Blédina SA

Directeur : Ryanair Holdings Plc

Rémunération 2003 totale : 752 800 euros

Attribution d'options en 2003 : 30 000 (au prix de 118,15 euros)

Levées d'options en 2003 : 14 000 (au prix de 88,50 euros)

Jérôme Seydoux

Né en 1934

Administrateur indépendant

Actions détenues : 1 016

Président : Pathé Distribution SAS, Pathé Renn Production SAS, Pathé SAS

Vice-Président-Directeur général délégué : Chargeurs SA

Membre du Conseil de surveillance : Accor SA

Les trois formes de gouvernance de la SA sont donc aujourd'hui autant de possibilité à la disposition des fondateurs et actionnaires de ce type de société. Deux de ces trois modèles sont plus enclins à offrir aux parties prenantes de l'entreprise des garanties et des informations sur le mode de direction de la structure.

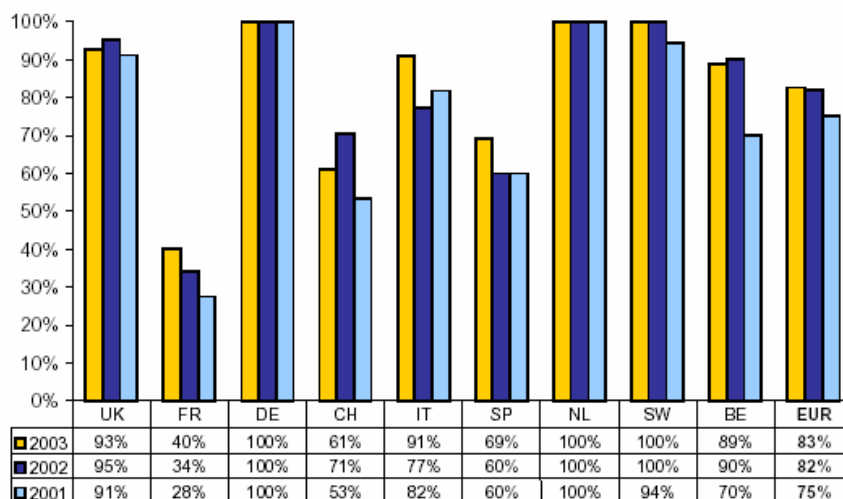
En effet, la structure à l'allemande, d'une part, en raison de sa structure bicéphale par nature peut être à même de rassurer les actionnaires qui peuvent normalement profiter du contrôle interne exercé par le conseil de surveillance. De plus, le directoire est tenu de fournir cinq fois par an (une fois par trimestre et un rapport annuel), au minimum, des informations claires et détaillée au conseil de surveillance.

La structure dite « à la NRE » ou « classique réformée », d'autre part, reproduit cette logique de séparation des pouvoirs. Le DG est responsable de la bonne gestion quotidienne de l'entreprise devant le CA. Ce dernier récupère ainsi son rôle de contrôle qu'il avait perdu ces dernières années dans un grand nombre de firme.

Cette logique de dissociation des pouvoirs et des responsabilités entre le DG et le PCA est un phénomène qui n'est pas isolé en Europe (voir encadré ci-dessous).

Pratiques de dissociation entre le DG (CEO) et le PCA (Chairman) dans les pays de l'Union Européenne :

Separation of the roles of chairman and CEO



Source : Etude DEMINOR Février 2004

Sur la question de la répartition des pouvoirs entre le DG (Chief Executive Officer) et le PCA (Chairman), la France rattrape ces dernières années simplement le retard qui la caractérisait encore hier par rapport aux autres pays de l'Union Européenne. On peut remarquer qu'elle se situe, sur ce point clé de la GE, considérablement en retard par rapport à des Etats comme la

Hollande, la Suède, l'Allemagne ou encore la Grande Bretagne très en avance sur ces questions.

2.1.2 – Le renforcement de la recherche du responsable

La confiance en l'entreprise ne remplace pas sa responsabilité. Le principe de responsabilité est intimement lié à celui de gouvernance. Mais lorsque le marché se montre incapable de s'auto responsabiliser, le législateur prend le relais.

2.1.2.1 – La loi Sarbanes-Oxley

Ratifiée par le président Bush le 30 juillet 2002, la loi Sarbanes-Oxley marque un tournant pour le fonctionnement de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) ainsi que pour les acteurs de l'économie financière américaine et internationale. Elle est avant tout une riposte rapide, contraignante et ciblée faite face aux dérapages internationaux à l'origine de la crise actuelle de la GE. Elle s'est centrée sur la fiabilité de l'information et sur la responsabilité des gestionnaires. Trois grands principes sous-tendent l'ensemble des mesures :

- L'exactitude et l'accessibilité de l'information : elle s'inscrit à ce niveau dans la droite lignée du *Securities Act* de 1933 qui est le texte fondateur du droit fédéral américain sur les valeurs mobilières et du *Securities and Exchange Act* qui donne, à l'origine, ses pouvoirs à la SEC et oblige, entre autres, les émetteurs de titre boursiers à divulguer aux actionnaires une information continue et fiable.

- La responsabilité des gestionnaires et des dirigeants : de nombreuses mesures ont été remarquées car elles sont apparues emblématiques au regard de l'implication des dirigeants d'Enron et de Worldcom dans les fraudes mises à jour. On peut citer les principales : un renforcement de la responsabilité civile et pénale des dirigeants avec des directeurs généraux (*Chief executive officer* – CEO) et des directeurs financiers (*Chief Financial Officer* – CFO) qui doivent certifier personnellement les comptes (voir encadré ci-dessous) ; une obligation de créer des comités de vérification de comptes indépendants, compétents pour recevoir des plaintes des salariés et des actionnaires (procédure de *whistle blowing*).

L'augmentation des seuils de sanctions pénales (20 ou 25ans de prison pour fraude) est particulièrement révélateur du retour remarqué d'une tendance à la « pénalisation » c'est-à-dire d'une tendance à privilégier les sanctions pénales, qui peuvent être privatives de liberté, plutôt que les sanctions civiles principalement synonymes d'octroi de dommages et intérêts. Il y a derrière ses sanctions affichées un message dissuasif clair destiné à ceux qui seraient tentés par de nouvelles pratiques de manipulations comptables.

Le contrôle pénal de la nouvelle certification « effective » des comptes :

Les commentateurs de la célèbre loi Sarbanes-Oxley ont beaucoup commenté les sections 906 et 302 de cette nouvelle disposition législative censée redonnée confiance dans les marchés financiers et surtout dans leurs acteurs.

La section 906 : elle oblige les directeurs financiers et les directeurs généraux, des sociétés enregistrées auprès de la SEC, à certifier que les rapports présentant l'état financier de leur structure sont avérés et sans erreur. Dans le cadre de cette disposition, ces mêmes managers doivent certifier que ces documents sont conformes aux règles imposées par la bourse

américaine. Ces mesures doivent leur grande publicité à la sanction qui viendrait frapper toute personne qui ne respecterait pas ces obligations. En effet, celui-ci, si la preuve était rapportée qu'il avait, par action ou omission, publié des informations erronées, encourrait une peine pouvant aller jusqu'à 20 ans de prison.

La section 302 : elle prévoit un certain nombre de certifications supplémentaires. Les dirigeants (executive officers) et les responsables financiers devront certifier que :

- les rapports annuels ou semestriels ont été examinés
- les rapport ne contiennent pas de contre vérité, d'oubli ou d'erreur
- ils sont responsables du fonctionnement des contrôles internes (CI) : ils devront dans ce cadre rendre un rapport sur l'efficacité de ce CI ; procéder à un évaluation du CI 90 jours avant établissement du rapport.
- toutes infos sur l'émetteur et ses filiales ont été fournies
- toutes les infos sur le fonctionnement du CI, sur les lacunes éventuelles du CI...ont été divulguées aux auditeurs les corrections significatives pouvant avoir affecté le CI ont été fournies

- L'indépendance des vérificateurs : Pour auditer une entreprise, il faudra dorénavant mettre en place une logique de rotation des vérificateurs externes. Pour auditer les auditeurs, la loi a mis en place le *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB). De plus, il est interdit, pour les commissaires aux comptes, de fournir des prestations de conseil aux entreprises dont ils certifient les bilans.

Le droit est ici intervenu devant l'inefficacité de la combinaison composée par les systèmes de GE et l'autorégulation des marchés financiers. Les Etats-Unis ont été les premiers à réagir. Les français ont suivi.

2.1.2.2 – Le mouvement législatif français complémentaire

Deux lois récentes sont venues consacrer les principes de la GE dans le droit positif français : la loi NRE dont nous avons déjà parlé et la loi de sécurité financière dont il faut tracer les lignes principales.

Cette loi, promulguée le 1^{er} août 2003, vise la connaissance, la maîtrise et la couverture des risques liés à l'activité économique et financière. Elle renvoie forcément aux mesures américaines de la loi Sarbanes-Oxley mais se veut d'un périmètre plus large. Elle traite de cinq points principaux repartis en trois titres⁶² dont deux visent directement ce souci de relancer la GE à la française : la création de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des mesures diverses touchant au droit des sociétés et au renforcement de la GE.

La transparence est aussi au cœur de cette réforme : la sécurité financière suppose une meilleure connaissance du fonctionnement des marchés et une information financière de qualité. Mais cette recherche de confiance et de sécurité est surtout indissociable d'une

62 V.Rapport d'information MARINI n°431 du 27 juillet 2004

adaptation de la GE devant la pression de nouveaux acteurs qui pèsent de plus en plus lourd dans l'économie de marché.

2.2- La nécessaire adaptation de la gouvernance d'entreprise en faveur des acteurs du développement durable

L'activisme et l'engagement d'un certain nombre de nouveaux acteurs lancés dans le DD sont pour beaucoup dans le développement et l'adaptation de la GE. Les agences de notation, les investisseurs engagés dans l'ISR ou les actionnaires et salariés qui ont adopté une politique de RSE, tous participent à ce déploiement de la GE.

2- 2- 1 – Pour la promotion de l'ISR :

L'ISR a bien évolué depuis son apparition dans les années 60. La prise en compte, par ses acteurs, des moyens de la GE, pour investir ou noter, révèle une évolution particulièrement intéressante en faveur d'un modèle de gouvernance plus « responsable », plus « globale » ou d'une sensibilité proche de la démarche de DD.

2.2.1.1 – Les besoins des acteurs de l'ISR

Le développement de l'ISR transforme progressivement la GE : « Au-delà des formes d'épargne, c'est le système de GE qui est en cause. Un comportement d'épargne socialement responsable ne prend en effet sens que si les investissements auxquels cette épargne est affectée sont eux-mêmes socialement responsables⁶³ ». Le poids actuel des fonds de pension n'est pas étranger à ce changement et l'apparition de structures en demande d'information comme les agences de notation participe à ce phénomène.

2.2.1.1.1 – Les investisseurs

Des travaux relativement récents⁶⁴ ont mis en évidence leurs poids et leurs effets sur l'organisation du marché. Cette évolution participe aussi à la mutation du système traditionnel de GE. Le financement des retraites, problème épineux dans les pays développés où la population vieillit et où le rapport entre actifs et inactifs se dégrade, est un enjeu de plus en plus important (voir encadré). Il est notamment à l'origine des fonds de pension (FP), dont l'activité consiste à placer ses fonds en actions, notamment par le biais d'investisseurs institutionnels.

Retraite et fonds de pension

La logique des retraites par capitalisation est au cœur de toutes les réformes actuelles en la matière. Celles-ci ont en effet vocation à remplacer les retraites par répartition qui ne pourront bientôt plus assurer une solidarité entre les générations. Les deux systèmes poursuivent cette finalité. Mais elles le font avec une démarche différente.

63 Pérez R., Op.cit., p.97, 2003

64 Ainsi par exemple : Tunc A., Le gouvernement des sociétés anonymes : le mouvement de réforme aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, Rev.Int.Dr.Comp., n°1 (1994), Thiveaux JM., De la gouvernance des grandes sociétés, Rev. Eco. Fin. N°31(1994), L'Hélios S, Le retour de l'actionnaire, Paris, Gualino (1997)

Dans le système de la **retraite par répartition**, ce sont les cotisations des travailleurs et employeurs actuels qui payent les retraités actuels. Ainsi, dans ce système, tous les actifs d'aujourd'hui cotisent pour les retraités d'aujourd'hui via des prélèvements obligatoires sur leurs revenus. L'argent ainsi prélevé n'est alors pas placé sur les marchés financiers mais transite directement d'un individu à un autre.

Mais avec le vieillissement de la population, le rapport actif/retraités baisse. Plusieurs solutions sont possibles : baisse des pensions, augmentation de l'âge de la retraite, augmentation du financement. Ou adoption d'un système de retraite par capitalisation.

Dans un souci pédagogique, on attribue très souvent aux États-Unis un système de retraite par capitalisation. Pourtant, cette Nation dispose d'un système des retraites par répartition - *Social Security* - fondé pendant le New Deal des années 1930, dans le but de protéger les personnes âgées contre la misère. A l'heure actuelle, ce système donne plus de la moitié de leurs revenus aux deux tiers des retraités du pays. Mais George W. Bush souhaite faire de son deuxième mandat un temps de réformes du système menacé par les problèmes démographiques : il envisage une semi-privatisation du système actuel et un renforcement de la part actuellement gouvernée par la retraite par capitalisation.

Dans un système de **retraite par capitalisation**, l'épargnant achète à l'établissement financier des droits futurs, généralement une part future des bénéfices générés par un placement collectif. Les critères de placement sont donc essentiels. D'eux dépendront l'existence ou non de la future retraite. Dès lors, le choix de l'entreprise dans laquelle le fond de pension est mandaté pour investir est aussi déterminant. Ces investisseurs professionnels multiplient donc les pressions sur les firmes afin d'obtenir un droit de regard sur leur fonctionnement et sur leur mode de gouvernance.

Les performances boursières et l'intégrité des entreprises revêtent donc un intérêt capital aux yeux de ces derniers qui sont responsables de la future retraite de leurs mandataires. Depuis que, dans le milieu des années 80, un certain nombre d'événements aux États-Unis, comme le cumul successif de faillites retentissantes (Polly Peck, BCCI Bank...) et d'OPA, ont ébranlé la confiance du marché et étant donné que, dans le milieu des années 90, les FP représentent plus de 5000 milliards de dollars, ces investisseurs institutionnels ont décidé de faire entendre leur voix et leurs critères pour mesurer la performance d'une entreprise. Champions de la GE, ils cherchent aujourd'hui à évaluer la firme sur des critères qui ne sont pas seulement financiers ou environnementaux ou encore sociaux mais aussi sur des questions directement en phase avec la GE. Ainsi, les principales informations auditées sont, à l'heure actuelle, les suivantes :

1- La composition du CA (administrateurs dominants, indépendants et ceux chargés de la gestion journalière ; équilibre entre chaque ; règles de compensation en cas de déséquilibre ; règles de nomination ; métier des indépendants)

2- Le fonctionnement du CA (nombre de réunion, règles de prise de décision, comment se fait la surveillance journalière, infos sur la rémunération des administrateurs)

3- Les comités spécifiques chargés de structurer certaines informations (d'audit, des rémunérations, des nominations...)

4- La gestion journalière

5- L'affectation des résultats (intéressant pour les actionnaires de savoir si plutôt réinvestissement ou distribution)

Les évaluations sur « un modèle sociétal » ne sont pas directement réalisées par les investisseurs mais par des agences spécialisées qui se sont créées à cet effet.

2.2.1.1.2 - Les agences de notation

Ces agences de notation sociétale intègrent la logique de DD, à savoir la prise en compte d'une vision globale de l'entreprise, pour travailler sur le risque crédit. Il s'agit de tenter d'évaluer ce qui n'est pas forcément dans le bilan mais ce qui est susceptible de représenter un risque pour la structure et pour son équilibre. Elles illustrent par leur travail le degré de responsabilité qui pèse sur les dirigeants d'une entreprise en procédant à l'audit social, sociétal, environnemental de l'activité de la firme. Le législateur les a aidés en France en faisant naître à la charge des sociétés de nouvelles obligations d'information.

2.2.1.2 – Le développement des obligations d'information

Les acteurs de l'ISR sont aveugles sans une information riche et claire, d'une part, fiable et contrôlée, d'autre part. Afin de favoriser l'émergence de ces types d'information, le législateur est intervenu dans deux principales directions en rendant non seulement obligatoires les rapports de développement durable à côté des rapports annuels d'activité par le biais de la loi NRE mais aussi la rédaction d'un rapport de contrôle interne dans le cadre de la LSF.

L'article 116 de la loi NRE prévoit aujourd'hui pour les sociétés cotées l'obligation de rédaction d'un rapport de DD. Celui-ci « (...) comprend aussi des informations (...) sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité...que les sociétés cotées doivent présenter dans leur rapport annuel portant sur l'exercice 2002 des informations sur leur politique sociale et environnementale ». L'entreprise doit faire face à ses responsabilités et pour ce faire étudier les impacts de son activité sur ses parties prenantes.

Les articles 225-37 et 225-68 du code de commerce⁶⁵ obligent le président du CA ou du conseil de surveillance à rendre compte, dans un rapport distinct au rapport annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de « contrôle interne » mises en place dans l'entreprise. Cette mesure a la particularité de déborder le cadre des seules sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé puisqu'elle est obligatoire pour toutes les SA. Ce caractère général rejoint bien les finalités de contrôle et de responsabilité qui gouvernent cette mesure. Dominique Perben avait pris position dans ce sens lorsqu'un amendement proposait alors de réduire ce contrôle interne aux grands groupes : « Je crois que ce serait une erreur sur le fond. Il n'est pas inutile (...) d'instaurer de la transparence dans des sociétés comme Gem plus, Metaleurop ou Air Lib ».

L'éthique et la responsabilité sont bien derrière ces textes. Pourtant, cette mesure est une obligation d'information plutôt qu'un impératif de gestion. En effet, il est peu probable qu'une action en responsabilité vienne sanctionner un manquement du rapport sur le contrôle interne ou sur la GE. La loi n'impose en aucun cas l'obligation de prémunir les actionnaires contre tout risque. Le contrôle interne ne peut pas garantir le « risque zéro ». Il tente de fournir des informations susceptibles de fournir des assurances raisonnables : « Ce qui n'est pas acceptable, c'est que l'épargnant prenne des risques inconsidérés car fondés sur des informations fausses, qui interdisent une appréciation juste des situations (...) Il est en effet de

⁶⁵ Article 117 de la LSF

notre responsabilité de mettre en place les règles qui permettent d'atténuer la violence des chocs, de veiller à ce que les ajustements se produisent de manière plus graduelle, grâce à une information financière transparente, fiable et contrôlée⁶⁶ ».

2.2.2 – Pour la promotion de la RSE

La RSE n'est pas une option à "rajouter" aux activités centrales de l'entreprise - elle a trait à la gestion même de l'entreprise. Conséquence partielle de cela, les parties prenantes, intéressées à mieux identifier les facteurs intrinsèques de risque et de succès d'une entreprise, interviennent activement dans la gestion de l'entreprise et plaident en faveur de l'apparition d'une éthique pragmatique.

2.2.2.1 – Une réponse possible à la pression des stakeholders français

Les entreprises apprennent aujourd'hui à leurs dépens que la confiance ne se réclame pas, mais qu'elle se gagne auprès des différents acteurs de sa destinée, auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Celles-ci sont de plus en plus nombreuses : les actionnaires minoritaires ont, par exemple, depuis que la loi du 8 août 1994 les autorisent à se regrouper en associations pour intervenir, un droit de regard qu'hier ils n'avaient pas. Ils peuvent ainsi aller jusqu'à poursuivre en justice l'action sociale en responsabilité contre les administrateurs de la société. Les dispositions de la loi NRE les ont encouragés aussi à intervenir plus souvent et de manière plus effective au cours des assemblées générales de leur société (voir encadré ci-dessous)

Le renforcement des pouvoirs des actionnaires minoritaires :

Jusqu'à la réforme NRE de 2001, les actionnaires minoritaires étaient dans une position difficile en raison de l'obligation qu'il leur était faite de réunir au moins 10% des actions de la société pour pouvoir faire entendre leur voix et exercer leur contrôle. La tâche était peu aisée tant ce seuil était élevé.

La loi reconnaît aujourd'hui à ces mêmes actionnaires de nombreuses prérogatives dès lors qu'ils détiennent maintenant seulement 5% des actions d'une même société. Cette faveur, en faveur de ces actionnaires longtemps délaissés, a encouragé, en France, la prolifération d'association d'actionnaire minoritaire. En effet, en se réunissant en association, les minoritaires peuvent plus facilement réunir les 5% exigées par le législateur afin de disposer de pouvoirs importants (voir 2.2.2.2 sur l'activisme des actionnaires).

De la même manière, l'étude du comportement des gestionnaires de fonds met en évidence un nouveau type d'actionariat très attentif à l'activité de l'entreprise et de ses dirigeants : la « gestion active (de ces fonds) consiste à déposer des résolutions et exercer ses droits de votes lors des assemblées générales de sociétés cotées (...) En règle générale, les fonds engagés n'adoptent pas de critères relatifs au DD pour sélectionner leurs produits financiers mais sont pour autant intégrés à l'ISR. En réalité, leur stratégie consiste à rentrer dans le capital d'une société afin de faire pression sur l'actionariat traditionnel et ainsi contraindre l'entreprise à changer de comportement autour de questions environnementales, sociales ou de gouvernance

66 MER Francis, discussion générale du projet de loi en première lecture au Sénat, 18 mars 2003

d'entreprise⁶⁷ ». Il s'agit de véritables comportements de GE au service d'une vision plus responsable de l'entreprise. Cette vision intègre l'intérêt des parties prenantes et non l'unique intérêt des actionnaires. Son ambition est rassurante à plus d'un titre car en prenant en compte une vision globale de l'entreprise, et par là même de la gouvernance, il se forme un véritable faisceau d'indices plaidant en faveur d'un retour à la confiance.

2.2.2.2 – Un levier d'action pour l'activisme actionnarial

Le droit des actionnaires est aujourd'hui de mieux en mieux organisé. C'est encore plus vrai à titre collectif plutôt qu'individuel⁶⁸. En effet, l'article 2 du Code de procédure pénale offre la possibilité, un actionnaire seul, de saisir une juridiction compétente pour dénoncer un abus ou une fraude qui porterait atteinte à l'entreprise dont il dispose d'actions : « L'action civile en réparation du dommage causé par un crime, un délit ou une contravention appartient à tous ceux qui ont personnellement souffert du dommage directement causé par l'infraction ». Seul le préjudice direct et personnel est donc réparé. Cette limite naturelle a favorisé un activisme associatif permettant ainsi aux petits porteurs de se réunir pour se faire entendre et mettre en place un contre-pouvoir de minorité. Cet activisme peut prendre différentes formes :

L'activisme d'investisseurs :

Ce type d'association peut se prévaloir d'un agrément délivré par l'AMF et le ministère public lorsque son objet social vise directement la défense des épargnants qui ont placé leurs fonds en valeurs mobilières ou en produits financiers. Il s'agit ici d'une forme d'activisme assez agressive puisque l'agrément offre la capacité d'ester en justice. L'association peut saisir⁶⁹ toute juridiction compétente pour obtenir la réparation d'un préjudice qui aurait été subi par un de ses sociétaires.

L'activisme des actionnaires :

L'obtention de l'agrément, et donc de la possibilité d'agir en justice en général, est ce qui distingue les associations de défense des actionnaires de la première précitée au dessus. Ces dernières années ont été marquées, en la matière, par l'ouverture d'association de défense des actionnaires minoritaires qui se sont révélées comme étant des parties prenantes redoutables car organisées et motivées. On peut citer, par exemple, l'association de défense des intérêts des actionnaires minoritaires (ADAM), l'association nationale des actionnaires en France (ANAF), l'association des petits porteurs actifs (APPAC)... Toutes n'ont pas l'agrément de la loi de 1998.

67 WOLFF Dominique, Management durable – Pourquoi et comment prendre en compte le DD dans la gestion des entreprises, Chapitre 7, Ed. Hermes, A paraître 1er semestre 2005 : Voir dans cet ouvrage une intéressante étude distinguant les fonds d'investissement socialement responsables selon un comportement actif ou passif.

68 La chambre criminelle de la Cour de cassation a, par exemple, retenu que le fait de présenter des comptes non fidèles était susceptible de causer un préjudice personnel et direct aux associés. Le préjudice est alors lié à la dépréciation des titres entraînée par cette infidélité. La réparation de ce préjudice était donc ouverte à un associé seul (Cass.crim., 5 novembre 1991 : Rev.sociétés 1992, p.91, note B.Bouloc)

69 En vertu de la loi du 8 août 1998

Mais toutes se sont vues renforcées dans leurs prérogatives de protection des actionnaires par la loi NRE de 2001. Ainsi, ces associations ont dorénavant les principaux pouvoirs suivants :

- possibilité de faire inscrire à l'ordre du jour un projet de résolution
- possibilité de demander la réunion d'une AG au motif de demander la nomination d'un mandataire ad hoc.
- possibilité de poser des questions écrites
- possibilité de demander la révocation du commissaire aux comptes
- agir en justice au nom de l'intérêt social contre un administrateur
- demander une expertise de gestion sur une ou plusieurs opérations

On peut remarquer que ce phénomène d'activisme actionnarial commence à dépasser le cadre associatif. Il crée des vocations commerciales intéressantes (voir encadré)

Profession : Défenseur d'actionnaires minoritaires

Le cabinet indépendant DEMINOR, fondé à Bruxelles en 1990, s'est spécialisé dans le conseil aux actionnaires minoritaires de sociétés cotées et non cotées. Il s'est, d'abord, positionné sur les marchés du "Benelux" (Belgique, Pays-Bas et Luxembourg) avant d'ouvrir des filiales dans d'autres pays d'Europe comme la France en 1993. Cette activité originale a rapidement trouvé une clientèle variée et fournie : des actionnaires privés (particuliers, familles, holdings, trusts...), des petits porteurs que le cabinet incite à se fédérer, des sociétés d'investissement (sociétés de capital-risque, fonds d'investissement, etc), des caisses de retraite, des fonds de pensions, des fonds communs de placement, des SICAV, des gestionnaires ; des associations d'actionnaires...

Il est intéressant de voir comment cette entreprise commerciale de conseil s'est spécialisée dans la protection des actionnaires minoritaires pour, aujourd'hui, déployer un ensemble de compétences multiples : négociation avec les parties prenantes, possibilité de siéger au Conseil d'administration en qualité d'administrateur indépendant, préparer la mise en place d'accords entre les actionnaires et de structures sociétaires dont font partie les actionnaires , le lobbying au niveau politique et législatif...ainsi qu'une activité de conseil plus traditionnelle. C'est pourquoi, si, à l'origine, l'actionnaire tire son pouvoir de contrôle et de recours de son titre de propriété par essence individuel, il est remarquable de noter que la complexité de la protection de l'intérêt de l'actionnaire justifie dorénavant la création d'une nouvelle branche d'activité.

De la même manière, Deminor a également développé depuis 1993 des services en matière de gouvernance d'entreprise à destination des investisseurs institutionnels. Ces activités ont été réunies dans une structure dédiée appelée Deminor Rating. Cette filiale fournit des prestations en matière de vote en assemblée générale et de notation en matière de gouvernement d'entreprise.

Source : www.deminor.be

La GE répond à la question de la place de l'actionnaire au sein de l'entreprise. Or, celle-ci s'est nettement améliorée au cours de ces dernières années. En effet, le modèle de gouvernance orienté actionnaire est venu justifier le fait que les managers ne pouvaient librement décider du sort de la firme sans que les véritables propriétaires de celle-ci aient leur mot à dire. Ainsi, les prises de décision et les orientations stratégiques conditionnent la fiabilité d'une bonne partie de leurs revenus et, pour un nombre grandissant de citoyen dans les pays développés, la réalité de leur future retraite. Ce concept de « bonne » gouvernance

s'est développé dans tous ces pays, et même au-delà, dans une logique d'autorégulation, dans un premier temps, c'est-à-dire d'autodiscipline.

Mais les récents scandales qui ont proliféré autant en Amérique du Nord qu'en Europe, ont révélé que les entreprises ne sont pas à même d'adopter dans leur mode de gouvernance un comportement suffisamment soucieux des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise : des actionnaires bien sûr, mais aussi des salariés, des fournisseurs, des clients...

Cette crise de la gouvernance des firmes internationales a rendu nécessaire l'intervention des différents législateurs nationaux qui, sous couvert de réformer les différentes prérogatives des acteurs de la gouvernance (le conseil d'administration, les managers, les organismes de contrôle des comptes...), ont repris les clés de voûte du développement durable. Parce que ce dernier traduit l'idée de la recherche d'une performance plus globale et générale, il semble possible de considérer que ces principes sont à même de corriger un mécanisme de gouvernance peut être trop centré sur une performance boursière à court terme, cause de tant de dysfonctionnements et de débordements récents. Cette évolution n'est pas sans entraîner des conséquences quant au contenu de la communication de la firme en termes de gouvernance.

III- De la gouvernance de l'entreprise à la communication sur la gouvernance

La prise en compte par les organisations du concept de gouvernance d'entreprise et de ses implications participe au renouvellement de son statut. La GE orientée DD contribue aujourd'hui à répondre à la pression morale des parties prenantes (chapitre 2) et à la pression réglementaire (chapitre 1). Elle traduit aussi un souci de la firme de récolter les fruits de sa bonne gouvernance à savoir bénéficier d'un regain de légitimité. Ce processus est surtout un outil d'intégration des parties prenantes.

3.1- L'efficacité d'un système de gouvernance intégrant les parties prenantes.

Nous avons mis en évidence, dans les chapitres précédents, combien la prise en compte des attentes des parties prenantes – dont le pouvoir réglementaire fait d'ailleurs partie – était primordiale pour les firmes contemporaines. Cet impératif n'est pas étranger au concept de gouvernance d'entreprise.

Or, les réflexions récentes en termes de gouvernance puisent dans les concepts de la responsabilité sociale et du développement durable des valeurs et des objectifs susceptibles de raviver la confiance des investisseurs dans les principes de bonne gouvernance. Dès lors, le choix d'un système de gouvernement d'entreprise valorisant la création de valeur pour l'ensemble des partenaires (valeur partenariale ou stakeholder value) est ainsi privilégié par de nombreux spécialistes.

Gomez (1996, 2001), par exemple, considère qu'un système de GE efficace doit respecter trois principes :

- **garantir l'égalité entre les actionnaires quel que soit le nombre d'actions possédé** : Cela signifie entre autre que les actionnaires minoritaires doivent être traités de la même manière que les majoritaires.
- **garantir une réelle séparation des pouvoirs** : La réforme en faveur de la nouvelle forme de direction des SA permettant la séparation des fonctions du directeur général de celles du président du conseil d'administration va dans ce sens.
- **privilégier l'expression des intérêts divergents** : Pour l'auteur, « le dirigeant démocrate qui respecte les principes de bonne gouvernance doit avoir la capacité de tenir compte des intérêts divergents de l'ensemble des *stakeholders*. Il faut donc favoriser l'expression de toutes les parties prenantes et s'assurer que les débats internes aient lieu avant que des options stratégiques ne soient définitivement prises (Parrat, 2003) ».

Ce système fait la part belle, en effet, à une coopération créatrice de richesses matérielles et humaines entre ces différentes parties prenantes. Il permet aussi de prévenir les situations de crise.

Ainsi, Charreaux (1996, 1997) estime, de son côté, qu'un système efficace doit jouer deux rôles principaux :

- **Le rôle préventif de la gouvernance** : un système efficace doit favoriser une répartition équilibrée et durable des richesses créés par l'entreprise. Ainsi, comme en matière de politique, la paix pour durer, doit édifier, entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, un espace de règles communes favorisant un jeu à somme positive (*win win game*). Cet état de contentement réciproque doit permettre d'éviter que des situations de crise ne se créent du fait de l'initiative d'une partie prenante mécontente.

Hirschman (1970) relève qu'un partenaire mécontent a deux choix :

1- **Quitter la relation** : cela sera le cas si les coûts de sortie ne sont pas trop importants (le fournisseur mécontent choisira de ne plus travailler avec son client dès lors qu'il peut trouver un autre client similaire)

2- **Exprimer son mécontentement** : cette opinion doit être fournie dans un lieu et auprès de personnes susceptibles d'être en mesure de l'intégrer et de procéder à un changement si celui-ci est positif. Le conseil d'administration ou l'assemblée générale des actionnaires sont deux institutions parfaites pour recevoir cet écho négatif.

- **Le rôle curatif de la gouvernance** : en cas de crise, le système retenu doit permettre de trouver une solution. De la rapidité de la réponse dépendra l'efficacité du système.

Dans cette conception renouvelée de la gouvernance, la performance de l'entreprise n'est donc plus mesurée au regard des seuls intérêts des actionnaires (shareholders) mais au regard

de ceux de l'ensemble des parties prenantes (stakeholders). Cette conception est mesurée aujourd'hui par des agences de notation spécialisées.

3.2- L'évolution de la mesure de la gouvernance par les agences de notation extra financière :

Une agence de notation est une entreprise ou une institution chargée de noter des organisations publiques (collectivités, ...) ou privées (entreprises) sur la base de critères définis d'une double manière : soit du fait d'une réglementation ; soit en raison des informations recherchées par les acteurs de marché.

Une agence de notation peut noter selon des critères financiers mais aussi, de plus en plus, selon des critères écologiques, sociaux ou moraux.

Historiquement, les premières agences de notation sont les agences de notation financière telles que Fitch Ratings, Moody's et Standard & Poor's. Ces agences opèrent, contre rémunération, à la demande d'organisations désirant être évaluées et comparées. Cette notation agit en principe en toute indépendance par rapport au demandeur.

« Dans la chaîne de traitement de l'information financière, les agences de notation fournissent, sous la forme d'une notation synthétique, une information relative au risque de défaut attaché à chaque titre traité sur le marché financier. La note attribuée à une émission retranscrit aussi bien les caractères spécifiques de l'émetteur que des propriétés singulières de l'actif⁷⁰ ».

On a vu apparaître, à l'occasion de la diffusion du concept de développement durable, des agences qui ont décidé d'évaluer les organisations publiques et privées selon des critères sociaux et environnementaux. Ces agences déterminent à partir de différents critères le niveau de responsabilité sociale des entreprises, son engagement en matière de développement durable.

Au départ, les agences de notation ainsi spécialisées travaillaient essentiellement pour les investisseurs du domaine de l'*investissement socialement responsable* (ISR).

Cette activité tournée sur l'analyse des informations extra financières est aujourd'hui en pleine expansion. Le secteur comprend une trentaine de structures exclusives, dont les plus importantes sont en Europe (voir tableau)

3-2-1- Les principales agences européennes

Pour apprécier la performance d'une organisation en matière sociale, environnementale, de gouvernance ou éthique, les intéressés, financiers ou non, s'adressent à des agences spécialisées dans ce type de notation. Des organismes se sont donc développés dans toute l'Europe avec pour chacun une spécificité liée à leur culture d'origine.

Nom de l'agence	Pays d'origine
Vigeo	France
BMJCoreRatings	
Centre Français d'Information sur les Entreprises	

⁷⁰ ORSE, Guide des organismes d'analyse sociétale et environnementale, 2005

(CFIE)	
Observatoire de l’Ethique (ODE)	
Innovest	
Proxinvest	
Imug	Allemagne
Oekom	
Scoris	
Ethibel (Groupe VIGEO)	Belgique
Eiris	Grande-Bretagne
Serm	
Avanzi	Italie
CaringCompany	Suède
Sam	Suisse
Centre Info	
Covalence	

Chaque organisation d’analyse extra financière propose différents services qui varient en fonction de nombreux critères : « en fonction de l’importance qu’il accorde à tel ou tel service au sein de son offre, l’organisme choisit de désigner différemment son activité : Agence de notation (ARESE...), Institut de recherche (EIRIS, ODE...), Agence de conseil (PIRC...), Gestionnaire de fonds (SAM...) ⁷¹ ». Mais tous tentent de mesurer l’activité extra financière de l’entreprise sélectionnée.

3-2-2- La mesure générale extra financière de l’activité de l’entreprise

La tendance est à la notation des performances sociales et environnementales des entreprises. Ces agences travaillent donc sur la base de la communication extra financière des firmes. Cette nouvelle orientation, prise par les cabinets de rating, pose de nombreuses questions : celle des critères à retenir ; celle de l’indépendance et la transparence de la notation par exemple. Une des réponses possibles à l’ensemble de ces questions est à trouver dans la professionnalisation de la notation extra financière.

Dorénavant, en France (voir tableau), l’évaluation d’une entreprise s’appuie sur des techniques propres à chaque cabinet mais répondant toujours à des bases communes :

- **la recherche d’une opposabilité de la note** : l’évaluation gagne, en effet en lisibilité et en légitimité si elle s’appuie sur des normes ou recommandations de grandes institutions internationales (ONU, l’OIT, OCDE) (Voir chapitre 5).
- **Le choix de critères sociaux et environnementaux pondérés renvoyant aux attentes des parties prenantes de l’entreprise** : les droits humains, les ressources humaines, l’environnement, les clients et fournisseurs, le gouvernement d’entreprise et l’engagement sociétal. Les différents critères sont ensuite pondérés selon le secteur d’activité ou l’importance relative d’un thème par rapport à un autre. Les critères renvoyant aux émissions de CO2, par exemple, ont plus de portée dans l’industrie que dans le secteur bancaire. Les critères renvoyant à la parité homme-femme ont plus de portée dans les services plutôt que dans l’automobile.

⁷¹ V. Guide des organisations d’analyse sociétale, ADEME-ORSE-EPE, ADEME Editions, 2001, p.14

- **Une évaluation de la disponibilité de l'information interne** : l'évaluation extra financière est dépendante de l'information fournie. Or, la nouveauté de la nature particulière de l'information demandée pourrait être un obstacle à la notation. Les agences ont donc besoin de données de qualité. Pour contourner ce problème, celles-ci ont hissé la disponibilité de l'information au rang de critère d'évaluation afin d'encourager une inflation en la matière.
- **Un recoupement externe de l'information** : l'analyse ne repose pas uniquement sur la communication « *corporate* » des entreprises ; les agences croisent les données internes avec les informations recueillies en externe (article de presse, base de données d'ONG, parties prenantes...).

3-2-3- Spécificité des agences de notation en France

Nom de l'agence en France	Spécificité de l'agence
Vigeo	S'adresser à la fois aux entreprises et aux investisseurs avec 2 principaux produits: la notation déclarative des entreprises de l'Eurostoxx 600 ; et la notation sollicitée par les entreprises
BMJCoreRatings	Notation sollicitée principalement. La méthodologie choisie part de l'identification des enjeux de l'entreprise afin de chercher à déterminer comment l'entreprise y répond ; puis base sa notation sur la qualité de la réponse
Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE)	Institution qui se situe entre les sociétés françaises et leurs parties prenantes, en sensibilisant ces dernières à leur responsabilité citoyenne lors de leurs actes d'achat et/ou d'investissement et en leur offrant des outils afin de promouvoir la RSE.
Observatoire de l'Ethique (ODE)	Organisation française d'information sur les entreprises qui s'adresse à la fois aux investisseurs, au grand public et aux parties prenantes. Elle réalise des analyses sociales et environnementales d'entreprises, des référentiels éthiques.
Innovest	Structure fondée en 1995 à New mais présente aussi sur Paris. Orientée à l'origine sur la performance environnementale, elle se consacre en France aux valeurs du SBF 120. Partant du principe que la valeur boursière d'une entreprise ne peut être reflétée par la seule analyse financière classique, et que les actifs incorporels représentent une part de plus en plus importante de cette valeur, le groupe se livre à une analyse systématique des leviers de création de valeur des actifs incorporels.
Proxinvest	Structure spécialisée dans l'assistance à l'exercice du vote des actionnaires des sociétés cotées françaises. Par l'analyse des résolutions proposées au vote lors des assemblées générales, elle favorise une meilleure connaissance de l'entreprise, tout en permettant aux

	investisseurs - y compris lorsqu'ils sont minoritaires - d'exercer un contre-pouvoir et de mieux valoriser leurs investissements. La société s'est fait une spécialité de l'examen du gouvernement d'entreprise des sociétés françaises cotées.
--	---

Parmi ces organismes, Vigeo (voir encadré) a pris une place particulièrement importante sur le marché européen de l'évaluation extra-financière des entreprises depuis sa fusion avec le Belge Ethibel. La dimension du nouveau groupe lui permet d'espérer bénéficier d'une longueur d'avance pour conquérir d'autres pays que ses bases de départ franco-belges.

VIGEO, une agence d'évaluation extra financière

Fondée en juillet 2002 par Nicole Notat - ancienne dirigeante d'un des principaux syndicats français - la Confédération Française du Travail (CFDT) - Vigeo, qui affiche des ambitions européennes, s'est vue apporter par son actionnaire de référence, la Caisse des Dépôts et Consignations (qui détient 39% des actions) les actifs de l'agence pionnière en France de la notation sociale et environnementale, l'Arese. Selon de récentes informations, Vigeo serait le leader en France de la notation sociale avec 45% de parts de marché.

Avec un capital composé d'une cinquantaine d'actionnaires, investisseurs institutionnels, organisations syndicales européennes et entreprises multinationales, répartis en trois collèges, Vigeo revendique un modèle innovant dans la recherche et l'analyse des entreprises, puisqu'elle veut s'adresser à la fois aux entreprises et aux investisseurs, à travers deux produits phares :

- la notation déclarative des entreprises de l'Eurostoxx 600, en direction des investisseurs, ainsi que sa déclinaison, le contrôle de portefeuille

- la notation sollicitée par les entreprises

A noter que les analystes sont répartis en quatre pôles sectoriels:

- industrie,

- télécoms-medias-technologies,

- biens et services de consommation courante,

- finance

La notation déclarative

Celle-ci « mesure le degré auquel l'entreprise prend en compte les enjeux de responsabilité sociale pour définir et déployer sa stratégie par rapport à son secteur », selon la terminologie de Vigeo. Pour ce rating, pour lequel un des quinze analystes prend en charge l'ensemble de l'évaluation d'une entreprise donnée, Vigeo analyse l'information publique disponible sur une entreprise et celle obtenues par auprès de l'entreprise elle-même via des contacts avec celle-ci ainsi qu'avec ses parties prenantes. A travers une batterie de 298 indicateurs et un référentiel générique de 38 critères de responsabilité, il s'agit de scruter six domaines :

- les relations clients fournisseurs
- les droits de l'homme
- l'engagement sociétal
- l'environnement
- le gouvernement d'entreprise
- les ressources humaines

La notation sollicitée

Celle-ci « *consiste, à partir d'un recueil d'éléments tangibles (fait avérés, documents et rapports, indicateurs...) à analyser, à apprécier et à noter les performances sociale, environnementale et sociétale des entreprises* », selon la définition qu'en donne Vigeo. Le produit a pour ambition de « *faire émerger un standard de référence d'évaluation transparent et opposable* ». Cette notation, effectuée par sept « auditeurs », permet, entre autres, à l'entreprise d'avoir une photographie de ses performances et des améliorations qu'elle doit apporter pour répondre aux objectifs de sa responsabilité sociale, tout en mesurant le degré d'efficience et d'efficacité des politiques RSE mises en oeuvre.

Source : www.vigeo.com

Dans le cadre de ces notations sollicitées, une organisation comme Vigeo privilégie des outils et des services qui sont susceptibles d'intégrer dans la mesure de la performance un nouveau modèle de gouvernance des entreprises qui tient compte des attentes des parties prenantes.

3-2-4- La mesure particulière de la gouvernance d'entreprise par les parties prenantes

Les tristement célèbres affaires comme celles de Vivendi Universal, Enron ou Parmalat, par exemple, ont mis en évidence les faiblesses d'un gouvernement d'entreprise trop statique et pas assez préventif.

Il est donc désormais crucial pour les investisseurs et les actionnaires de gérer le risque de gouvernement d'entreprise dans les sociétés dont ils sont les ayant-droits. Mais dès lors se pose la question de la mesure unitaire de ce risque. Cette question prend de l'ampleur lorsque les investisseurs sont amenés à gérer des portefeuilles internationaux, portant sur des centaines de valeurs localisées dans des dizaines de pays, dont les pratiques et les dispositifs réglementaires diffèrent.

Une étude, réalisée en Mai-Juin 2004 par le leader mondial dans la production d'indices boursiers, FTSE, et la première agence mondiale en matière d'analyse de gouvernement d'entreprise, ISS, auprès d'investisseurs institutionnels américains et européens, fonds de pension et gestionnaires d'actifs, a démontré l'intérêt croissant de la communauté financière pour les questions de gouvernement d'entreprise :

- pour 88% des personnes interrogées, le gouvernement d'entreprise devrait prendre une place encore plus importante dans les débats financiers ;
- pour 75%, le gouvernement d'entreprise devrait prendre une place encore plus importante dans leurs critères d'analyse des sociétés cotées dans les deux prochaines années.
- pour 86%, il existerait un lien entre gouvernement d'entreprise et performance, tout comme entre gouvernement d'entreprise et risque.

Des études, comme celles réalisées par les deux agences précédemment nommées, ont permis de relayer le souhait des investisseurs de disposer d'indices internationaux, très proches des indices standards boursiers mais dédiés à la gouvernance d'entreprise. Ces indices sélectionnent les entreprises les moins risquées en matière de gouvernement d'entreprise. Elles mesurent donc les pratiques de gouvernement d'entreprise et les traduisent en terme de risques.

FTSE et ISS ont mesuré le risque des quelques 7000 sociétés cotées faisant partie des indices préexistants du groupe FTSE. Pour établir un système homogène d'analyse des pratiques de gouvernement d'entreprise permettant de comparer les sociétés, ISS s'est inspiré d'une méthode créée en 2002, le CGQ - *Corporate Governance Quotient* -, utilisant une soixantaine de critères d'évaluation de la qualité des pratiques de gouvernement d'entreprise. Ces critères ont été conçus en recoupant en ensemble de normes afférentes au gouvernement d'entreprise :

- les grands principes OCDE (L'Organisation pour la Coopération Economique et le Développement)
- les critères et standards de l'ICGN (*International Corporate Governance Network*),
- les principales réglementations ou recommandations des places financières les plus importantes, comme le dispositif « Sarbanes-Oxley » aux Etats-Unis, le « *Combined Code* » britannique,
- les différentes lois françaises ou le Codex allemand.

Cet ensemble de critères repose sur trois principes cardinaux : l'indépendance, la transparence et la responsabilité ; ils se regroupent autour de 5 thèmes :

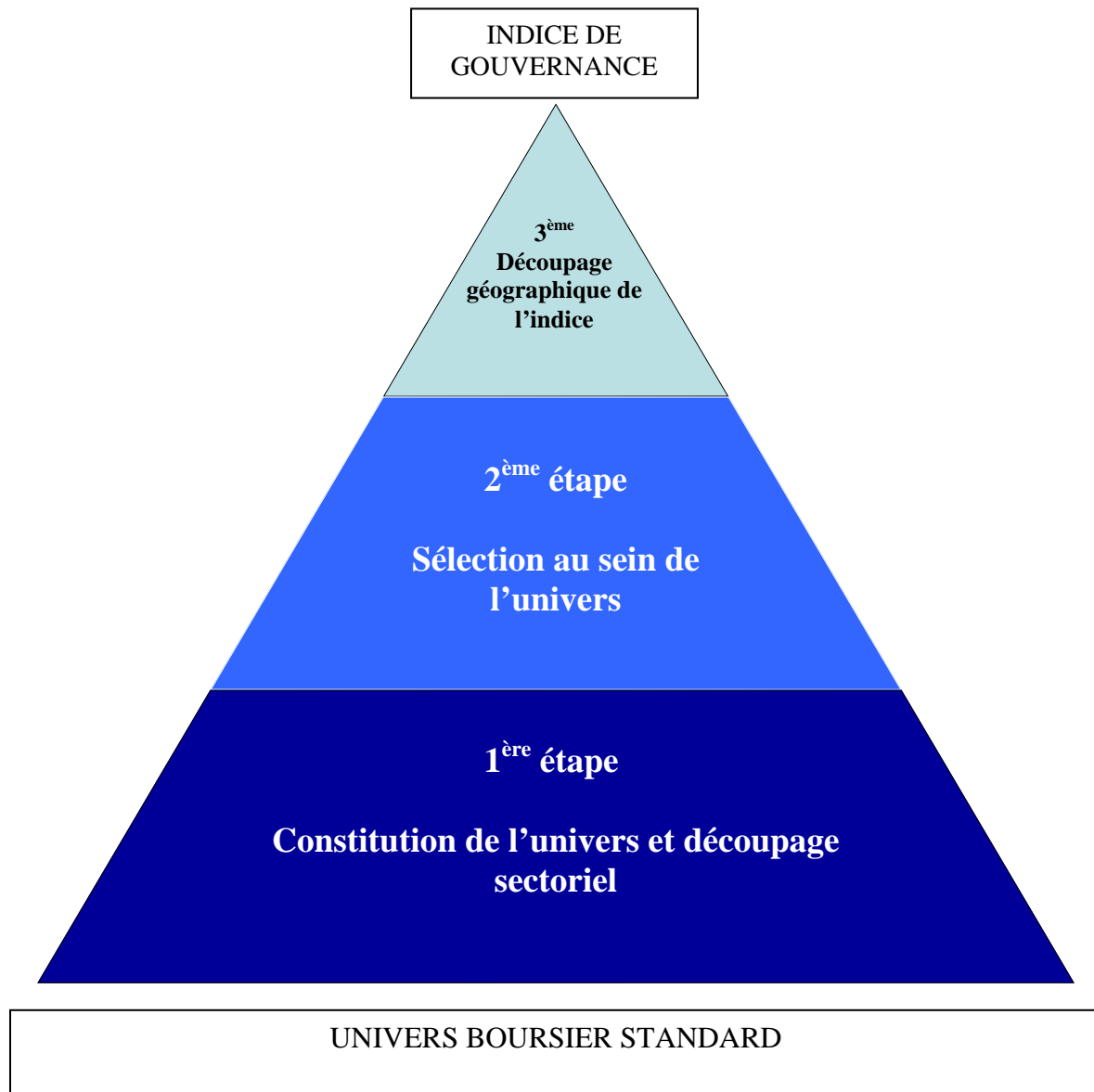
1. le fonctionnement et l'indépendance du Conseil d'Administration,
2. l'intégrité, l'indépendance et l'impartialité du processus d'audit,
3. les droits et protections des actionnaires (pilules empoisonnées, structure du capital, fonctionnement des AG),
4. la rémunération des dirigeants et des administrateurs,
5. l'actionnariat des dirigeants et des administrateurs.

L'ensemble des sociétés notées a ainsi été intégré dans des indices dédiés à la mesure du risque en matière de gouvernance.

3-2-5- La conception d'indices dédiés à la mesure du risque en matière de gouvernance d'entreprise

Les entreprises sélectionnées sont donc regroupées sur des indices calqués sur des indices standards mais comportant un risque moindre en matière de gouvernement d'entreprise. De

plus, les agences de notation ont fait le choix d'indices régionaux grâce à une approche sectorielle des sociétés. Elles ont procédé ainsi par étapes :

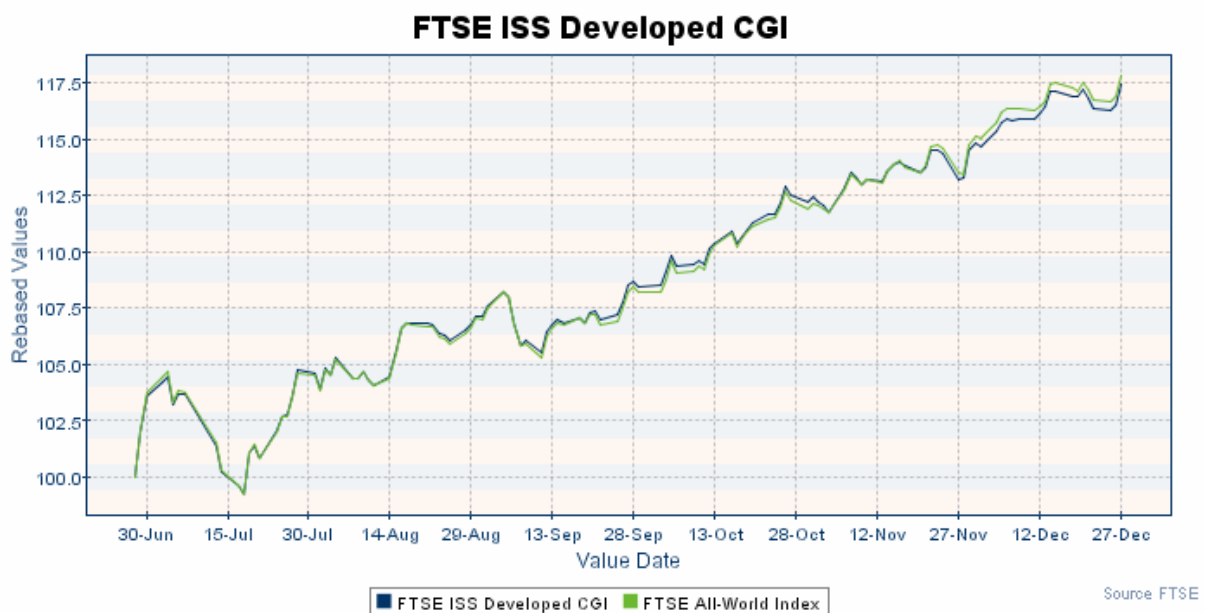


- **1^{ère} étape - Constitution de l'univers et découpage sectoriel** : Deux univers de base ont été choisis pour disposer d'une représentation sectorielle suffisante : les sociétés composant le FTSE UK All Share et celles figurant dans le FTSE GEIS Developed, soit un total d'environ 2.300 sociétés. Au sein de ces deux univers, les sociétés ont été classées en 18 « Super sectors » puis ont fait l'objet d'un classement décroissant en fonction de leur note gouvernement d'entreprise.
- **2^{ème} étape – Sélection au sein de l'univers** : La capitalisation boursière (le flottant) de chacune des valeurs a été cumulée. 80% de la capitalisation boursière de chaque « Super sector » est conservée. 20% ont donc été retirés puisque ces valeurs étaient celles de firmes risquées en matière de gouvernement d'entreprise.

- **3^{ème} étape : Découpage géographique de l'indice** : Les sociétés retenues dans les indices gouvernement d'entreprise FTSE ISS ont enfin été regroupées au sein d'échantillons nationaux ou régionaux pour former, au total, les six indices suivants :

- 1- FTSE ISS UK CG Index
- 2- FTSE ISS Developed CG Index
- 3- FTSE ISS US CG Index
- 4- FTSE ISS Europe CG Index
- 5- FTSE ISS Euro CG Index
- 6- FTSE ISS Japan CG Index

Ces indices de gouvernance sont ensuite comparés aux indices classiques boursiers.



Les réactions du marché ont permis d'envisager les possibilités d'utilisation de ce type d'indice sélectionnant les entreprises sur la base de leur potentialité de risque en matière de gouvernance d'entreprise. Ces outils d'investissements dédiés sont susceptibles de servir de :

1. système de référence pour la gestion d'actifs de fonds de pension souhaitant minimiser leur risque en matière de gouvernement d'entreprise ;
2. outil de conception de produits garantis basés sur le concept de la minimisation du risque inhérent aux mauvaises pratiques de gouvernement d'entreprise ;
3. système de référence pour des programmes d'activisme actionnarial centrés sur les sociétés les plus risquées en matière de gouvernance ;
4. système de comparaison pour les sociétés cotées désirant se mesurer à leurs pairs et aux standards internationaux en matière de gouvernement d'entreprise.

Si la constitution d'indices représente une innovation importante de la prise en compte de la gouvernance, d'autres développements font l'objet de remarques intéressantes. Mais tous

concourent à considérer la gouvernance d'entreprise comme un élément de la communication extra financière des organisations.

3-2-6- Les nouvelles frontières de la mesure de la gouvernance

On assiste aujourd'hui à un élargissement du champ d'étude des agences de notation. Alors qu'elles se concentraient principalement sur la performance financière des firmes, l'évolution du marché les a conduits à évaluer leur gouvernance ; cette dernière fait l'objet d'une attention particulière pour d'autres formes d'organisation.

3-2-6- 1- Les agences de notation financière concentrées sur la mesure de la gouvernance

Dans un développement précédent, nous avons révélé que les parties prenantes tentaient d'évaluer la gouvernance d'entreprise pour limiter les risques de l'entreprise. Les développements présents seront uniquement centrés sur le travail des agences de notations.

Parmi les trois grandes agences de notation financière visées plus haut, deux se sont particulièrement intéressées à la mesure de la gouvernance. L'étude menée par l'ORSE en juin 2005 sur les organismes d'analyse sociétale et environnementale⁷² fait état de ce positionnement dans un chapitre consacré aux « passerelles » qui ont été jetées entre la notation financière traditionnelle et la notation sociétale.

Ainsi, cet en juillet 2002, qu'une première agence – Standard & Poors – a développé un produit de notation relatif à la GE. Cette notation dite *Corporate Governance Score* (CGS) a pour objectif d'évaluer les pratiques et politiques de gouvernance d'une entreprise. Cette notation s'est doublée d'un intérêt particulier pour la prise en compte de l'intérêt des actionnaires. Cette agence prend le poult en matière de gouvernance en prenant en compte quatre critères cumulatifs :

- la structure de la propriété
- les relations et les droits des parties prenantes financières de l'entreprise
- la transparence financière et la divulgation de l'information
- les procédures et la structure du conseil d'administration

Une remarque s'impose au regard de ces critères : à l'occasion de l'évaluation de la bonne gouvernance d'entreprise, une attention toute particulière est opérée sur la manière dont l'entreprise fournit de l'information extra financière à ses parties prenantes. Tel est bien l'objet central de notre étude.

De la même manière, l'agence de notation Moody's a très rapidement perçu l'importance du critère de gouvernance pour évaluer la performance des entreprises. Ainsi, cet organisme intègre l'évaluation des pratiques de GE dans sa notation crédit des entreprises visées.

La double mesure de la responsabilité sociale en générale et de la bonne gouvernance en particulier d'une entreprise commerciale fait donc l'objet de développements importants.

⁷² Op. Cit.

Mais les grands groupes ne sont pas les seuls concernés. De nouveaux champs d'analyse extra financière émergent parmi lesquels celui des collectivités territoriales et des établissements publics. Ce dernier nous offre un terrain d'étude particulièrement intéressant dans le cadre de notre étude en raison des actions pratiques menées sur le terrain.

3-2-6-2- Vers une mesure élargie de la gouvernance des organisations : l'évaluation des collectivités territoriales :

Nous avons mis en évidence une tendance récente lourde : celle qui se dessine en faveur de la prise en compte de la gouvernance et de la mesure de la communication relative à celle-ci par les agences de notation.

Nous avons insisté sur le caractère croissant et récent de ce phénomène. Depuis plusieurs années, les entreprises font donc appel à des structures indépendantes afin d'assurer des missions d'évaluation et de notation. L'intervention de cabinet externe est souvent gage d'impartialité mais plus encore, d'une volonté marquée par les dirigeants de transparence financière. Nous avons souligné précédemment le caractère dual de cette évaluation/notation : elle est désormais financière et extra financière. Cette évolution dépasse le simple cadre des entreprises commerciales. De nombreuses organisations non commerciales⁷³ sont soucieuses de mettre en place, dans un premier temps, une gouvernance transparente et efficace ; puis, dans un second temps, de communiquer vis-à-vis de leurs parties prenantes sur celle-ci.

Si ces pratiques ont été tout d'abord initiées par le secteur privé, elle s'étend désormais au secteur public. Quelques agences commencent à s'intéresser, en France, aux collectivités et aux établissements publics industriels et commerciaux (EPIC).

Ce processus est nouveau en France. Mais tout conduit à penser qu'il devrait suivre la même tendance que celle prise pour les entreprises commerciales privées. En effet, la notation financière des collectivités territoriales a débuté aux Etats-Unis au début du vingtième siècle. Cette évaluation était motivée par leur volonté d'émettre des emprunts obligataires et donc conditionnée à la mesure de leur transparence financière. Mais cette pratique est très peu répandue en France « en raison principalement d'une concurrence forte avec les banques spécialisées qui offrent des prêts à des couts généralement inférieurs à ceux d'une émission d'obligations (ORSE, 2005) ».

Pourtant la mesure et la notation de la bonne gestion d'une collectivité ou d'un établissement public trouvent tout son sens en raison de certaines évolutions.

Cet élargissement de l'évaluation extra financière répond, d'une part, à l'attente de plus en plus forte d'information en direction du grand public. Dans un contexte de transparence et d'information, il est nécessaire de mieux informer le public et de donner accès à l'information éthique au sens large du terme. Ainsi, par exemple, les questions environnementales sont rentrées dans le cadre réglementaire par l'adoption de plusieurs textes, dont la convention

⁷³ Cet élargissement est cohérent sur un plan aussi purement idéologique : « le thème du gouvernement de l'entreprise prend sa dimension idéologique à partir du moment où l'on examine la vocation à s'appliquer à ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les organisations. C'est ainsi que l'on juge aujourd'hui légitime d'en proposer les catégories à toutes les organisations (écoles, universités, hôpitaux, services publics, municipalités etc.), indépendamment de leur objectif et de leur place dans le lien social (Pesqueux, 2000).

d'Aarhus (1988) et la directive européenne (2003/4/CE) concernant l'accès du public à l'information en matière d'environnement.

En France, le législateur a aussi marqué sa volonté d'une transparence accrue en matière d'information sur les questions d'environnement. On peut citer, la création des rapports annuels sur le prix et la qualité du service public de l'eau, de l'assainissement ou de l'élimination des déchets tout comme la mise en place des commissions consultatives des services publics locaux (cf. loi démocratie de proximité du 23 février 2002) ou des conseils de quartiers.

Plus récemment, le 28 février 2005, a été adoptée par le Parlement réuni en Congrès, la charte de l'environnement, ayant valeur constitutionnelle. Celle-ci affirme que « *les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social* » (article 6), et que « *toute personne a le droit (...) d'accéder aux informations relatives à l'environnement détenues par les autorités publiques* » (article 7).

Dernièrement, une proposition de loi (n° 3475 du 22 décembre 2006) *visant à instituer dans les collectivités ou établissements territoriaux employant plus de cinquante personnes un rapport bisannuel « développement durable »* a été déposée à l'Assemblée Nationale.

L'émergence de ce nouveau champ d'évaluation est le fruit, d'autre part, de l'adoption de standards de gouvernance territoriale plus élevés : « l'augmentation des impératifs de transparence dans la gestion des collectivités, et la volonté d'être à la fois plus performantes et plus professionnelles, sont des évolutions qui les conduiront à utiliser de plus en plus des instruments de notation performants (ORSE, 2005) »

Parmi, les nouveaux acteurs de ce champ d'étude en développement, la société Arcet Notation se positionne depuis 2005 en tant que *leader* et est la seule agence d'évaluation/notation exclusivement dédiée au secteur public. Elle a développé une prestation de qualité qui va bien au delà de la seule évaluation/notation répondant ainsi aux particularités du secteur public : ce sont en effet 6 prestations bien définies qu'Arcet Notation propose afin de favoriser une meilleure communication de l'organisation (voir encart sur ARCET).

Les 6 prestations de l'agence de notation ARCET

- 1- Une **évaluation des politiques publiques** de la collectivité,
- 2 - Une validation de l'évaluation, **ayant valeur de bilan publiable**, réalisée par un comité scientifique de notation.
- 3- Une attribution d'une note **situant la collectivité sur une échelle de performance** dans le domaine du développement durable et **l'intégrant à un tableau de référence national**.
- 4- Un label, distincte de la note, et susceptible d'être utilisé durant deux ans par la collectivité et attestant que la collectivité s'est prêtée avec transparence et exhaustivité à la démarche d'évaluation.
- 5- L'élaboration d'**un cahier de recommandations ou cahier de benchmark**, composé de

bonnes pratiques.

6- Une **diffusion**, significative, de la note et des conclusions de l'évaluation à **un large public de relais d'opinion** locaux et nationaux ainsi qu' **une action de relations presse** conçue par l'agence de notation pour le compte de l'entité publique évaluée, mettant à **la portée des médias** les informations produites par l'évaluation et la notation.

La dernière action est représentative de l'impératif de communication qui pèse sur les organisations. L'évaluation de la politique de la collectivité, l'attribution d'une note pour jauger sa performance, la délivrance d'un « sceau de garantie » que représente le label sont autant d'étapes nécessaires à la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale susceptible d'être identifiée par les parties prenantes.

La diffusion de cette stratégie est alors la dernière marche nécessaire pour atteindre la pleine conscience par les parties prenantes de l'organisation de son engagement de responsabilité.

ETUDE TERRAIN :

La gouvernance est devenue un élément essentiel de la communication extra financière des organisations engagées dans une politique de développement durable.

1- Le cas :

Le Syndicat d'Agglomération Nouvelle (SAN) de Sénart en Essonne dans le cadre d'un travail réalisé avec l'agence de notation ARCET (voir fiche terrain en annexe)U.

2- La problématique :

Nous nous sommes penchés sur la question suivante : comment répondre aux attentes des parties prenantes et communiquer, de manière générale, sur le développement durable et , de manière particulière, sur les questions de gouvernance.

L'objet d'étude est ici un SAN qui est, à ce jour, en France, la plus petite des collectivités ou établissements publics à avoir accepté de se soumettre à une procédure d'évaluation de ses politiques publiques au regard du développement durable. Cela témoigne d'un volontarisme clair, d'une intention de son exécutif de permettre l'analyse de ses modes de gouvernance et de ses résultats, ainsi qu'une volonté de transparence vis-à-vis des partenaires du SAN et des citoyens et usagers de celui-ci.

Le syndicat d'agglomération nouvelle est, en France, une structure de coopération intercommunale qui fut mise en place après la loi dite loi « Rocard » du 13 juillet 1983 pour organiser les villes nouvelles. Il remplace une précédente structure, le syndicat communautaire d'aménagement (SCA) de la ville nouvelle.

Les SAN, structures intercommunales, sont compétents notamment en matière de :

- programmation (études, convention de développement avec l'État pour un équilibre urbanisation/logement/transports) ;

- d'urbanisme (élaboration et révision du schéma de cohérence territoriale, suivi des dossiers de ZAC) ;
- de réalisation et de gestion d'équipements communs (maîtrise d'ouvrage de superstructures rendues nécessaires par le peuplement du territoire). Les équipements concernés sont essentiellement d'ordre sportif, scolaire, culturel ou social.

En matière de développement économique, les SAN collaborent, avec l'appui de l'Établissement Public d'Aménagement (EPA), à la promotion des parcs d'activité et atouts du territoire. Mais elles cherchent aussi faire part de leurs actions en matière de développement durable.

Ainsi, le SAN, objet d'étude, a exprimé la volonté, en premier lieu, de « garantir l'indispensable coordination technique assurant, ainsi qu'il l'affirme lui-même, « la mission de mettre en cohérence, dans l'espace et dans le temps, la réalisation d'éléments dans une vision à long terme » ». Puis, dans un second temps, de s'émanciper du mode de gestion largement tutélaire. Finalement, permettre au développement durable de trouver toute sa place sur ces territoires. La problématique de la manière de faire s'est donc posée.

3- L'apport :

Un travail de notation réalisé sur le SAN- Syndicat d'Agglomération Nouvelle – de Sénart en Essonne a été réalisé. Cette étude a été réalisée par l'agence Arcet Notation qui nous a permis de collaborer à celle-ci.

Un travail particulier a été réalisé avec l'agence de notation afin de mettre en évidence l'exercice de communication extra financier de la SAN sur des éléments relatifs à sa gouvernance.

Extrait des éléments du rapport de développement durable relatifs à la gouvernance du SAN :

« Observations générales

Depuis 2003, le SAN a connu une variation sensible de son niveau global d'activité puisque, de deux communes qui le composaient, il est passé à quatre communes membres suite à l'adhésion de Morsang-sur-Seine et de Saintry-sur-Seine. En 2006, le SAN a connu une période de restructuration administrative consécutive à des départs de cadres promus à de nouvelles fonctions ou en congé de maladie. Cette redynamisation des équipes, fruit d'une réelle volonté politique, a permis d'insuffler un nouveau souffle au SAN.

Une administration en mouvement

Cette période fut inévitablement génératrice de dysfonctionnements inhérents aux phases d'intérim, de passation de consignes et de vacance temporaire d'emploi. Avec un exécutif élu composé de neuf membres, le SAN de Sénart en Essonne est doté d'une structure politique décisionnelle égale en nombre à l'encadrement administratif et technique qui assure la préparation et la mise en œuvre de ses décisions et politiques publiques. Cette réalité constitue une spécificité du SAN de Sénart en Essonne qui le rend comparable dans son organisation à une petite collectivité, où le rôle des élus, très sollicités, n'a rien de comparable avec celui constaté dans des organisations plus importantes. Les élus du SAN

sont, ainsi, en effet quotidiennement confrontés aux réalités et aux problématiques de l'agglomération. Nombre des questions qui sont à traiter au sein du SAN de Sénart en Essonne sont, de surcroît, complexes et nécessitent des connaissances élevées dans les domaines du génie urbain, des sciences de l'environnement ou du droit administratif. Elles s'apparentent à des problématiques de développement urbain durable telles qu'on les rencontre dans des collectivités ou des établissements publics à structure technique autrement plus étoffée, s'agissant de leur organisation administrative.

Le « grand conseil » des communes de l'agglomération

En outre, les communes membres du SAN de taille inférieure à 10 000 habitants ne disposent, en leur sein, que de quelques cadres administratifs.

Elles comptent sur le SAN, non seulement pour la mise en œuvre à l'échelle de leur territoire communal des compétences syndicales mais, aussi, pour les conseiller et les accompagner dans la mise en œuvre de leurs compétences propres, chaque fois que celles-ci sont en lien avec celles du SAN.

Un comité syndical très collégial

Le comité syndical est composé de vingt-et-un délégués qui ont élu un bureau syndical regroupant neuf vice-présidents autour du Président.

Le fonctionnement du comité syndical a été jugé satisfaisant par l'agence de notation qui a évalué le SAN : elle a souligné la régularité de réunion de cette instance, mensuelle, la réelle collégialité dans la prise des décisions, elle-même précédée de débats approfondis sur les principales questions qui lui sont soumises, chaque vice-président présentant les rapports relevant de son domaine de compétence. Le rôle du Président est prépondérant dans l'affirmation et la conduite de cette forme collégiale et régulée de gouvernance, appréciée des membres de l'instance délibérante et de son exécutif.

Cette situation n'a pas toujours été aussi satisfaisante puisque le SAN a connu, durant de précédents mandats, des conflits internes entre représentants en son sein des communes membres, générateurs de blocage institutionnel, notamment du processus de prise de décisions. Ils sont aujourd'hui apaisés.

La gouvernance de l'entité a donc trouvé un point d'équilibre apprécié, fondé sur le respect des identités communales, grâce à un règlement intérieur aux termes duquel chaque délibération, soumise à décision du comité syndical, est examinée pour avis par la commission compétente de chacun des conseils municipaux des communes membres, avant d'être traitée au sein de la commission compétente du SAN ».

4- Les résultats :

Les éléments principaux de ce travail font ressortir :

1- Un effort particulier de transparence de l'information de la SAN ainsi qu'un exercice d'humilité de cette organisation : « Cette période fut inévitablement génératrice de dysfonctionnements inhérents aux phases d'intérim, de passation de consignes et de vacance

temporaire d'emploi (...); (...) le SAN a connu, durant de précédents mandats, des conflits internes (rapport de la SAN) » ;

2- Un effort de communication extra financier pour répondre à une « attente citoyenne forte » : Ainsi, le rapport de développement durable de la SAN met en évidence que ce territoire est « peuplé d'habitants dotés d'une réceptivité plus grande qu'en moyenne nationale aux questions de développement durable :

- d'une part, parce qu'ils ont fait le choix de la qualité de vie en venant s'installer dans la ville nouvelle de Sénart,
- d'autre part, parce que cette population dispose d'un niveau moyen de qualification relativement élevé (près de 50 % de la population dispose d'un niveau bac à bac +6), le SAN entend faire le pari du développement durable de son territoire ».

3- Le SAN de Sénart en Essonne est une entité publique désormais orientée vers l'horizon du développement durable et ce positionnement passe par une communication transparente en matière de gouvernance d'entreprise.

Le développement de cette évaluation de la gouvernance des organisations privées ou publiques est favorable à leurs parties prenantes. Mieux informées, elles prennent ainsi la mesure de leur responsabilité. Mais elles peuvent aussi mesurer la volonté de ces groupements de faire de la gouvernance un nouveau levier de légitimité.

3.3- La gouvernance d'entreprise comme levier de reconnaissance de l'entreprise : une analyse politique du phénomène

Nous avons, dans ce chapitre, décrit le phénomène et signifier son lien avec la notion de parties prenantes. La gouvernance d'entreprise est donc bien au service de celles-ci car elle contribue les rassurer et à leur donner des gages de la responsabilité de l'entreprise. Dans cette fin de chapitre, nous allons tenter une analyse politique du concept. Le dernier chapitre aura un objet similaire mais sur l'ensemble de notre étude. Il est ici question d'étudier la gouvernance comme un levier de légitimité de l'entreprise.

Les valeurs politiques sont garanties, en démocratie, par un appareil d'Etat. Ce postulat est aujourd'hui contesté par la dimension économique-politique portée par l'entreprise. La capacité de l'entreprise du 21^{ème} siècle de renouveler son mode de gouvernance, de remettre en cause ce que le marché avait progressivement établi au sommet de ces organisations – le démembrement de propriété dénoncé par les auteurs classiques de la GE – plaide en faveur d'une vraie légitimité et d'une véritable existence. Cette double acquisition se fait au détriment du système étatique.

Toute la démarche de GE est en effet au service de l'efficacité économique de l'entreprise. Même lorsqu'elle décide de laisser ses parties prenantes au cœur de son conseil d'administration, c'est en encore la recherche d'une création de valeur qui est recherchée par l'organisation commerciale. Comment d'ailleurs le justifier autrement vis-à-vis de ses actionnaires ? Pourtant, notre démonstration a consisté à mettre en évidence que cet objectif n'est plus absolu : « C'est sur ce terrain que la légitimité de la logique économique de l'efficacité se diffuse peu à peu au détriment des valeurs collectives dont le support politique est ainsi contesté (Pesqueux, 2000) ». Les dernières évolutions en matière de gouvernance d'entreprise contribuent à dessiner les contours d'une entreprise avec un statut politique.

En fait, toute l'analyse du concept repose sur l'idée d'un démembrement politique de la propriété des actionnaires de la firme. Ils sont bien entendu toujours titulaires des prérogatives juridiques – *usus, abusus, fructus* - qui leur permettent de percevoir les fruits de leur propriété sous forme de dividendes la plupart du temps. Mais ils ont perdu le pouvoir politique d'agir et de décider. Le souci principal des réflexions relatives à la gouvernance semble donc se résumer à une volonté de récupérer ce pouvoir qui se situe entre les mains des seuls dirigeants. Mais cette « croisade politique » est aussi menée contre un autre acteur social : l'Etat.

Ainsi, la primauté du droit de propriété comme principe de base de l'activité économique d'une firme est un élément essentiel pour comprendre le mode de gouvernance d'une entreprise et pour en faire l'analyse de sa portée politique c'est-à-dire l'examen de son fonctionnement et de ses conséquences sur la société. Ce droit absolu est en effet au cœur du processus économique depuis la révolution française. La suite politique composée de la vente des biens du clergé, l'interdiction des corporations (décret d'Allarde du 2 mars 1791), l'affirmation de la liberté d'entreprendre (loi le Chapelier du 14 juin 1791) et la consécration du principe d'égalité (Déclaration des droits de l'homme de 1789) va poser les contours du modèle dominant de l'entreprise fille de la démocratie. Ces principes font de la petite entreprise individuelle, patrimoniale et personnelle la première forme classique de l'entreprise.

Mais le droit de propriété est aussi au cœur du processus de gouvernance des grands groupes. Une grande entreprise est un des lieux où il s'exerce (Pesqueux, 2000). Pourtant, tel n'est pas toujours le cas. Nous avons déjà expliqué comment la constitution des grands groupes s'est souvent traduite par une perte de pouvoir des actionnaires propriétaires. Ce développement est donc contraire à l'érection du droit de propriété en droit absolu. Ceci explique le retour de l'actionnaire et l'émergence du mode de gouvernance orientée actionnaire. Mais l'histoire de la France est ainsi aussi l'histoire des entreprises françaises. L'Etat républicain a donné une place essentielle au principe de démocratie participative en 1875. Cette avancée politique s'est traduite par une dépendance du gouvernement dans son électorat. Par étape successive, le rapport entre l'Etat français et ses entreprises a donc évolué au gré des pressions exercées sur les gouvernements successifs. Ainsi « les grandes crises républicaines, la prise du pouvoir par les républicains laïques, le Front Populaire en constitueront des moments particuliers. C'est ainsi que les relations du travail et les pratiques de gouvernement des entreprises (...) vont se structurer autour d'un ensemble législatif qui sera, le plus souvent, imposés aux entreprises sans être le résultat d'une négociation entre les partenaires sociaux (Pesqueux, 2000) ».

Les grands groupes français se sont donc construits contre et par une prédominance de l'Etat. Contre, car c'est bien l'accès à la propriété privée qui va donner naissance à la révolution industrielle et faire la fortune d'un petit groupe d'entrepreneurs. Par car ce développement va longtemps rester intimement lié à la prédominance de l'Etat pour une double raison historique :

- au XVIIIème siècle, l'Etat royal a créé les premières écoles techniques indépendantes de l'Université. Ainsi, le 11 mars 1794, la Convention vote la création d'une école centrale des travaux publics. Cette institution est rebaptisée « Ecole polytechnique » le 1^{er} septembre 1795. En effet, après l'enthousiasme de 1789, la France connaît les bouleversements qui accompagnent la chute de la Monarchie et les excès de la Terreur. La jeune République doit lutter à la fois contre ses ennemis de l'intérieur et de

l'extérieur. Ainsi, au début de 1794, la situation est presque désespérée, et l'Etat manque dramatiquement de cadres scientifiques et techniques. Ces créations sont censées données à l'Etat français des cadres pour l'administrer.

- un siècle plus tard, la France souffre d'un excès d' « administrateurs » de l'Etat. Même si l'armée et les sciences confortent leur position d'employeur principal des polytechniciens, on retrouve cette nouvelle élite – avec le corps des mines, des ponts et chaussées - dans toutes les activités du pays : développement des chemins de fer, création d'industries nouvelles, modernisation des villes, conquête et organisation d'un vaste empire colonial. Les élèves des grandes écoles vont en profiter pour se mettre au service de l' « administration » des grandes entreprises. Les entrepreneurs, propriétaires, des grandes entreprises françaises, vont se désintéresser de la gestion de leur firme et la leur confier.

La séparation manager – propriétaire, propre à la gouvernance, se trouve donc consacrée par une logique étatique toute française⁷⁴.

Ainsi, la révolution n'a pas diminué la tradition d'un Etat fort et tuteur de l'activité économique. Les grandes évolutions de la société française ont renforcé la place de l'Etat jusque dans leur mode de direction. Le glissement des ingénieurs de l'Etat des affaires publiques aux affaires privées n'a fait que confirmer cette prédominance étatique et sa culture dans le mode de gouvernance des entreprises françaises.

Pourtant, la coexistence de cette présence de l'Etat dans l'administration des firmes – en interne par le biais de la réglementation et en interne par la présence des élèves des grandes écoles d'Etat à la tête de ces entreprises – doit cohabiter avec le regain de pressions subies par l'entreprise.

Les pressions légales, doublées des pressions morales exercées par ses parties prenantes, sont des éléments qui contraignent les firmes à continuellement évoluer. Elles changent dorénavant dans un environnement tiraillé entre un impératif de responsabilisation globale et une reconnaissance de la primauté de ses actionnaires fixée au regard de la position dominante de la gouvernance d'entreprise. Les dernières évolutions de ce concept ne font que confirmer cette tendance en faveur de la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes et des risques. Ainsi, les actionnaires et les agences de notation prennent en compte la gouvernance d'entreprise pour faire peser sur la firme une pression supplémentaire. Cette évolution se superpose et s'additionne aux pressions légales et morales supportées par la firme. Ces dernières, exercées par la société civile, ont contribué à faire évoluer aussi le concept de gouvernement d'entreprise qui prend en compte de plus en plus l'intérêt des parties prenantes de l'organisation.

Conclusion et Perspectives :

Marx a posé l'entreprise comme l'instrument de la domination d'une classe sur une autre. Cette conception téléologique de l'histoire fondée sur le principe de la lutte des classes a rendu célèbre son auteur. Il a ainsi fait de la firme une entité politique péjorative car

⁷⁴ Cette distinction manager/propriétaires « à la française » est donc conforme au modèle dominant anglo-saxon ; mais ses sources et modalités sont donc bien différentes. Voir à ce propos : Nikitin M. (1992), La naissance de la comptabilité industrielle en France, Thèse de doctorat es science de gestion, Université Paris IX-Dauphine.

instrumentalisant la notion de droit de propriété au service de sa domination. Cette dénonciation a conduit les économistes à se débarrasser de cette dimension politique et par voie de conséquence de sa dimension morale. L'entreprise est alors devenue une catégorie de l'économie apolitique et amoral. Pourtant les concepts de RSE et de DD amènent à penser le contraire. La firme se doit d'être aujourd'hui responsable et éthique. Comment le pourrait-elle sans que le soit restituée sa dimension politique ?

La mutation opérée par l'économie de marché au XX^{ème} siècle a redistribué les cartes de cette donne marxiste. Cette révolution de la vision de l'entreprise a conduit à dégager différents paramètres.

Sans Marx, mais avec Fayol (1916), le chef d'entreprise est considéré dorénavant comme un administrateur dépassionné et sans égoïsme pour qui la firme doit être avant « administrée ». Le transfert des grands ingénieurs d'Etat des administrations publiques aux entreprises privées va parfaire cette mutation. Ces grands administrateurs vont donc gérer de grandes entreprises tout en devant intégrer une double contradiction qui est à l'origine de la naissance de la gouvernance d'entreprise :

- « la nécessité de prendre des décisions cohérentes dans un monde où les interactions entre les entreprises, les entreprises et les Etats, les entreprises et les clients deviennent de plus en plus importantes alors que les décisions mettent en œuvre les ressources considérables et peu réversibles de la grande entreprise
- la nécessité de diriger un personnel de plus en plus nombreux sans contact direct avec lui puisqu'une telle organisation repose sur des niveaux de délégation et une extension géographique de l'activité d'entreprise si bien que les acteurs ne peuvent y être surveillés d'un simple regard comme dans l'atelier, archétype de la petite entreprise (Pesqueux, 2000) ».

Les dirigeants se trouvent donc confrontés à cette double nécessité : d'une part, prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise au moment de sa gestion c.a.d. mettre en place une gouvernance la plus optimum possible ; d'autre part, tenter de mettre en place des mécanismes de contrôles susceptibles de surveiller la bonne exécution des décisions de gestion. Ces techniques de surveillance sont d'ailleurs réciproques et dirigées aussi vers les managers depuis que ceux-ci se sont illustrés dans des scandales célèbres.

Dès lors, si on reprend la définition donnée dans le dernier dictionnaire des sciences humaines de Mesure et Savidan (2006), on retrouve ce besoin d'articulation dans les caractéristiques du concept de gouvernance.

« Sans faire référence au vieux français (...) le concept du Gouvernance semble devoir se caractériser par trois traits :

1/ la reconnaissance d'une pluralité d'acteurs à la fois publics, semi-publics et privés, incluant des autorités politiques, des administrations mais aussi des agences de régulation indépendantes, des entreprises multinationales, des groupes d'intérêt et des organisations non gouvernementales, dont certaines instances fonctionnent en réseau ;

2/ la flexibilité des instruments d'intervention qui, par rapport au pouvoir discrétionnaire, incluent la consultation, la concertation, la recommandation, la programmation, le partenariat et l'évaluation, sans oublier la sous-traitance ;

3/ enfin, la quête de la performance, qui confère une place de choix à l'expertise en vue de maximiser le résultat escompté, ce qui n'exclut pas le risque de la technocratie, mais vise à promouvoir la recherche de la qualité, ce que le vocabulaire anglo-saxon désigne sous le nom de « *good governance* » ».

Ainsi analysée, la gouvernance de l'entreprise est donc bien l'« ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent la vie des entreprises ».

Nous avons rappelé comment par la suite des auteurs comme Berle et Means (1932), Chandler (1941) ou plus récemment Perrez (2003) se sont intéressés à l'analyse du gouvernement de ces grandes entreprises. Mais ce nouveau domaine de la gestion a surtout donné lieu à des développements récents qui renouvellent la manière de penser l'entreprise. Considérée comme un nœud de contrats mais aussi comme une entité autour de laquelle s'articulent des parties prenantes, la firme est de moins en moins apolitique. Elle joue ainsi un rôle politique sans pour autant que se pose la question de sa légitimité. L'entreprise prend tout simplement une place grandissante sur l'échiquier politique face à l'Etat. Ce dernier confirme d'ailleurs cette nouvelle répartition des pouvoirs : « le gouvernement de demain ne sera plus un gouvernement d'autorité, et les entreprises ont d'ailleurs déjà organisé le management sous des formes décentralisées et plus ouvertes. La responsabilité politique est à chercher dans cette nouvelle stratégie d'alliance (Raffarin, 2007) ».

Mais l'entreprise est toujours amoral. Ce constat est le fruit de la pensée économique dominante que représente le libéralisme. Le terme est polysémique puisqu'il considère, d'un point de vue économique, que le marché – c'est-à-dire l'expression du jeu de l'offre et de la demande - seul fixe la règle des échanges entre les individus ; et d'un point de vue politique, qu'il faut limiter le pouvoir de l'Etat pour protéger la liberté et donc conteste la « règle » étatique comme mode de gouvernement de la société. Le jeu de l'échange est donc indépendant « de toute préconception morale. (...) L'échange, amoral comme la nature, conduit à la moralité du marché » (Pesqueux, 2000).

Cette situation ne pouvait rester figée. Les concepts de développement durable et de responsabilité sociale sont venus bouleversés cet état du libéralisme. Les pressions légales et morales ont contribué à ce que les entreprises affichent dorénavant une attitude responsable et communique au nom d'une éthique des affaires par le biais de nombreux documents.

CHAPITRE 4 : LA FORMALISATION D'UNE REPONSE ETHIQUE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE

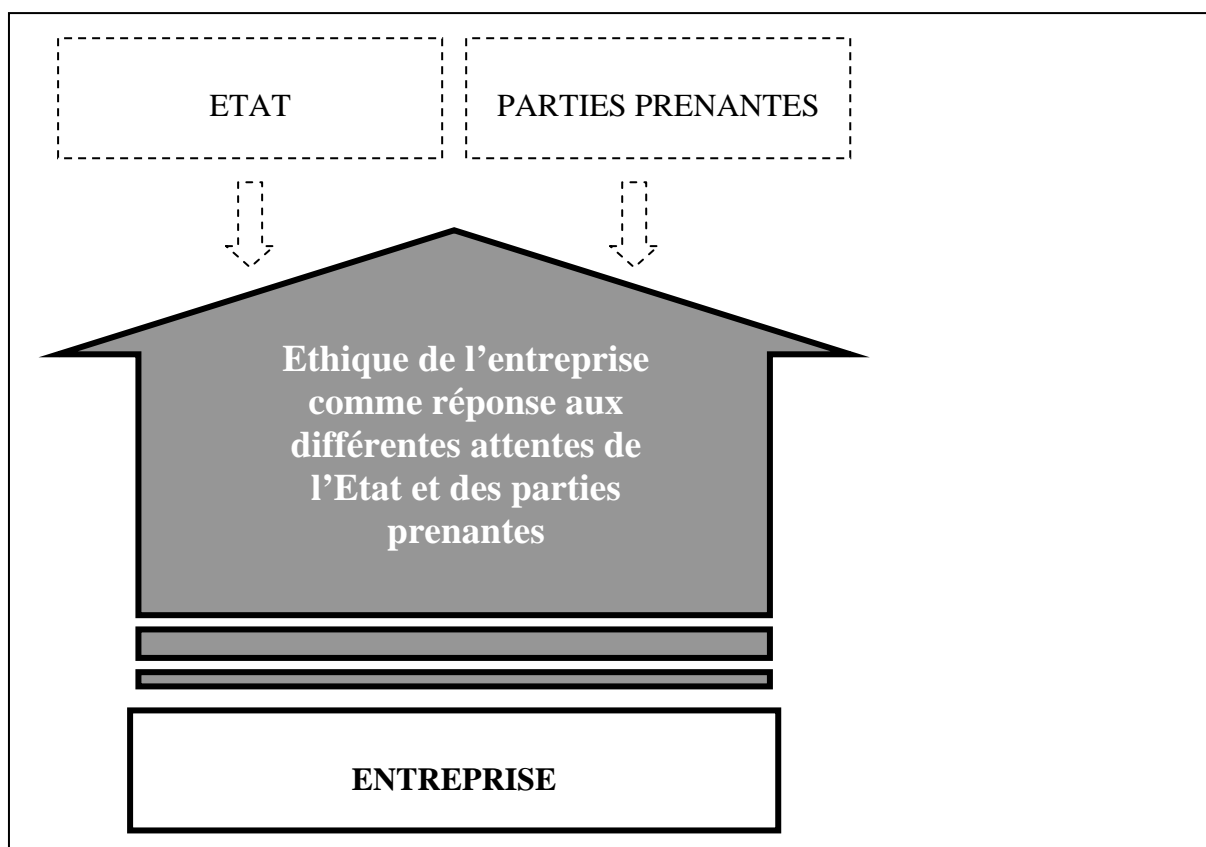
RESUME

Soucieuses de répondre aux différentes pressions et attentes de leurs parties prenantes, les entreprises multinationales se sont engagées dans un processus de formalisation de leurs engagements qui prend des formes très diverses. Ces codes, chartes ou rapports sont une communication de l'entreprise d'un nouveau type car, d'une part, extra financière et, d'autre part, à la frontière du droit et de la morale. Cette réponse est alors qualifiée d'éthique des affaires et donne lieu à des débats philosophiques et doctrinaux qui demandent des précisions.

Si le philosophe n'est pas spontanément un familier du monde des affaires, la philosophie morale a débordé de ses frontières traditionnelles pour s'intéresser au monde moderne et à l'économie. Un véritable courant de pensée et d'études a ainsi pris l'appellation d'éthique des affaires afin d'étudier les conséquences de l'intégration de l'éthique dans les affaires.

Ainsi, la question fondamentale posée par l'éthique des affaires est donc celle de la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants/décideurs vis-à-vis de la société civile et de ses parties prenantes. C'est ce que nous avons démontré dans le cadre des trois chapitres précédents : les pressions légale et morale ainsi la gouvernance d'entreprise sont les trois volets d'une nouvelle demande de responsabilité. Celle-ci trouve à s'exprimer dans ce que l'on appelle l'« éthique des affaires ». Toute la difficulté consiste dans l'analyse que l'on peut faire de cette réaction des entreprises.

Concrètement, l'entreprise tente donc de fournir une réponse cohérente à cette pression exercée par des formes multiples qui seront étudiées.



Plan du chapitre :

I- Le concept d'éthique et son extension au monde des affaires

1-1- Distinction préliminaire entre éthique et morale

1-2- Le contexte en faveur d'une moralisation des relations sociales

1-2-1- Le contexte philosophique

1-2-1-1- Le renouveau de la philosophie morale :

1-2-1-2- La philosophie comme remise en cause de la société sans fondement extérieur

1-2-2- Une éthique pratique centrée sur la notion de responsabilité élargie

1-3- La perspective théorique

1-3-1- Historique de l'étude de l'éthique des affaires

1-3-2- Une éthique des affaires au service de l'attente des parties prenantes

II- Une étude sur l'affichage de l'éthique

2-1- La méthodologie de la recherche

2-2- La synthèse des résultats

Introduction :

Les débats⁷⁵ sur les questions morales occupent une place grandissante dans le monde actuel. Ces interrogations prennent leur source dans les grandes évolutions sociales, économiques et environnementales qui transforment la société. Ces questions affectent aussi en profondeur le management des entreprises et s'inscrivent dans les préoccupations pédagogiques des Business School.

La « *Business Ethics* » ou « Ethique des affaires » connaît aujourd'hui une inflation qui ne se limite pas aux frontières nord américaines. Premiers à succomber à cette nouvelle « mode », les chercheurs états-uniens ont par suite inondé les « marchés » académique et pédagogique d'une multitude d'articles et d'ouvrages consacrés à ce sujet et peu d'institutions d'enseignement⁷⁶ et de recherche⁷⁷ échappent à l'impératif d'inscrire ce thème à leurs programmes.

Différentes raisons expliquent cet engouement de la part des entreprises.

En premier lieu, cette formalisation soudaine de l'éthique reflète le souci de la part des organisations d'afficher un comportement et une attitude exemplaire en période où la méfiance et le mensonge caractérisent plutôt l'économie de marché : « Les récentes crises de grandes sociétés cotées, que sont Tyco, Wordcom, Xerox, Parmalat ou bien sur Enron, laissent entrevoir une grave faiblesse dans le fonctionnement des grandes firmes internationales, et, plus grave, dans le système capitaliste contemporain. Ce constat alarmiste oblige à repenser les relations entre les responsables des grandes sociétés cotées d'une part, et l'ensemble de leurs parties prenantes d'autre part : leurs actionnaires en premier lieu, mais aussi leurs salariés, leurs fournisseurs, leurs créanciers et, plus largement, les différentes catégories d'agents ou institutions influencées par les décisions de ces grandes entreprises. Fort heureusement, ces « affaires » ne sont pas généralisées puisque le monde est composé de nombreuses entreprises qui n'ont jamais connu de tels problèmes. Mais ces crises illustrent combien un grand nombre d'acteurs de l'entreprise sont aujourd'hui au cœur d'une importante problématique aussi bien économique qu'éthique (Mauléon, 2004) ». En effet, de nombreux phénomènes traduisent les failles inquiétantes du fonctionnement actuel de l'entreprise et il est donc aisé d'imaginer qu'un dirigeant soit tenter aujourd'hui de formaliser des règles de bonnes conduites qui viendraient se superposer aux règles légales minimales et qui seraient, peut être, dès lors, en mesure de rassurer les parties prenantes de l'entreprise.

⁷⁵ Ce chapitre prend comme toile de fond de développement un article présenté à l'occasion du colloque sur l'éthique organisé par le groupe ESCM en fin octobre 2007 et intitulé : « Quand l'éthique s'affiche dans les rapports annuels des sociétés du CAC 40 : un grand mot pour quels effets ? » (Saulquin et Mauléon, 2007).

⁷⁶ Une double étude inédite⁷⁶, réalisée en 2003, fait un état des lieux des formations de ce type existantes. Cette enquête fait la distinction entre les écoles (de commerce et d'ingénieurs) et les universités. Ainsi, dans la première catégorie, seules 25 % des écoles d'ingénieurs et 18 % des écoles de commerce proposent un enseignement proche de la RSE, sans " jamais " le dénommer ainsi : si l'environnement est abordé dans les écoles d'ingénieurs (50 %) sous couvert d'un enseignement sur le développement durable, dans les écoles de commerce, c'est l'éthique des affaires (59 %) qui est abordée. Il s'agit d'une enquête réalisée par trois étudiants du DESS Audit social et sociétal (Paris-XII Créteil), Laetitia Culetto, François Donny et Mathilde Valingot, entre janvier et mai 2003. C'est l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la RSE de l'Entreprise) et leur directeur de DESS, François Beaujolin qui sont à l'origine de cette étude : " *Etude sur l'enseignement de la RSE des entreprises (RSE) en France* ", 2003

⁷⁷ Ainsi, cela relèverait même de l'évidence si on en croit le nom donné à un colloque organisé par HEC et le Collège international de philosophie : « L'évidence d'éthique (Critiques et perspectives) », colloque organisé par HEC en partenariat avec le Collège international de philosophie, les 6 et 7 mai 1996 à l'université de Paris IX Dauphine.

En second lieu, un nombre croissant d'entreprises – françaises et internationales - se sont penchées sur cette question tout simplement sous la pression de leur gouvernement. Les firmes ne sont pas les seules à subir une pression de la société civile. L'Etat, de la même manière, a dû répondre à cette pression en multipliant les réglementations à l'endroit des entreprises. Deux exemples français peuvent illustrer ce profil interventionniste de l'Etat.

Depuis fin 2005, de nombreuses firmes se sont attelées, pour celles qui ne l'ont pas encore fait, à la rédaction d'une charte éthique ou d'un code de conduite. L'adoption d'une « norme éthique », doublée de l'obligation de formaliser un système d'« alerte éthique » ou « *whistleblowing* » sont, en effet, obligatoires en vertu de la loi *Sarbanes-Oxley* de 2002.

Depuis la loi du 15 mai 2001, dite loi sur les « Nouvelles Régulations Economiques », l'intégration de la RSE dans les préoccupations de l'entreprise est une obligation légale. Ainsi, toutes les sociétés cotées ont une obligation d'information sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité dans un rapport dédié ou dans leur rapport annuel de gestion.

L'analyse des politiques éthiques des grandes entreprises montre qu'elle devient une nouvelle dimension de la politique d'entreprise complétant la stratégie. L'étude de ce phénomène est devenue une question d'actualité.

L'intérêt du présent chapitre est de poursuivre les interrogations déjà soulevées par le courant d'étude sur la formalisation éthique à savoir poser les questions suivantes : quels sont les différents supports utilisés par les entreprises pour aborder la dimension éthique ? quels sont les effets recherchés et les cibles visées par l'information éthique ? Pour tenter d'apporter des éléments susceptibles d'éclairer la recherche en la matière, nous nous sommes attachés à analyser les « affichages » éthiques des quarante plus grandes entreprises françaises, à savoir celles possédant la plus forte capitalisation boursière du moment.

Toute recherche sur l'éthique, et son expression dans l'entreprise, prend la forme d'une progression dorénavant classique. Ainsi, dans une première partie, nous reviendrons sur la distinction entre éthique, morale, déontologie et nous nous attacherons à décrire le cadre à la fois philosophique et théorique de cette étude. Puis, dans une seconde partie, nous présenterons les résultats de notre étude exhaustive des rapports annuels publiés sur les sites web des sociétés du CAC 40.

Nous avons recherché l'occurrence du mot « éthique » dans les documents, Nous avons cherché à savoir comment ce mot était formalisé. L'opérationnalisation de l'éthique prend des formes multiples qui vont du discours incantatoire un peu vague à des procédures poussées mises en œuvre par un Direction de l'éthique dans l'entreprise.

Les étudiants des classes préparatoires aux grandes écoles ont, depuis quelques années, à se pencher sur l'interrogation suivante : « y-a-t-il un sens à parler d'éthique des affaires » ? Le marché capitaliste constitue en effet un nouveau cas d'étude pour la réflexion éthique. En qualité de promoteurs d'une recherche sur cette nouvelle éthique des affaires, nos premiers développements porteront sur une clarification des termes et sur une présentation du cadre philosophique et théorique de l'étude.

I- Distinction préliminaire entre éthique et morale

L'éthique est une des quatre branches de la philosophie, avec la métaphysique, la logique, et l'épistémologie. L'éthique, elle-même, se décompose en trois branches : la méta-éthique, l'éthique normative, l'éthique appliquée. Cette dernière est celle qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de cet article. En effet, elle correspond à une branche de la philosophie qui ne reste pas dans l'unique sphère de la science sociale mais qui applique ses principes à un ensemble particulier de circonstances et de pratiques, au regard des critères généraux de l'éthique.

Ainsi, l'éthique appliquée se déduit de l'éthique normative, à travers la façon d'établir les documents divers et variés - codes de déontologie, chartes, rapports - en tenant compte des règles du droit, des théories du contrat social, ou d'autres types de critères.

Les dérivés de son champ d'application sont multiples et croisés de telle manière qu'il est parfois difficile d'en percevoir les frontières et les contours. Ainsi, l'éthique appliquée couvre bien entendu l'« éthique des affaires » mais aussi le concept de « responsabilité sociale ». Cette dernière n'est pas, par nature, une « éthique », mais une réflexion, aujourd'hui en partie managériale, qui doit s'appuyer sur des normes d'éthique afin de gagner en portée et en efficacité. Ces deux domaines ont donc des racines parallèles qui aujourd'hui s'entremêlent et tendent vers un but commun. Ainsi, beaucoup de considérations d'éthique appliquée se trouvent aussi en jeu dans les discussions sur les droits de l'homme ou sur les conditions de travail des salariés ou des sous-traitants. De la même manière, il existe tout un courant de pensée relatif à l'éthique de l'environnement qui remonte aux sources des théories éthiques classiques⁷⁸.

Plus précisément, l'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle est recherche identitaire et a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir.

Par rapport à la morale (qui peut être définie comme un ensemble de normes conformes à un groupe et qui s'imposent à tous), l'éthique introduit une dimension supplémentaire : elle impose de donner une place à l'individu, reconnu capable de faire valoir sa parole et ses intérêts propres.(...).

Bien entendu, la notion d'éthique n'est bien sûr pas nouvelle. Si on la considère parfois comme la science de la morale ou tantôt comme l'art de diriger la conduite, ce ne sont pas ses doubles racines latine – *ethica* – et grec – *êthikos, êthike, êthos* – qui nous faciliteront à la fois la description de sa définition⁷⁹ et de sa distinction avec la morale. L'arbitrage entre ces deux notions, en dehors des champs philosophiques, est délicat : « La morale, dans sa vision la plus proche du droit positif, joue leur rôle de régulateur des droits et des devoirs de chacun. Seulement, la morale répond à la question « Que dois-je faire ? ». Parce qu'elle se veut une et universelle,... », elle n'est pas associée et cet ensemble de recommandations formalisées dans les codes ou les chartes d'entreprise. « L'éthique au sein de l'entreprise répond à la question « Comment vivre dans l'entreprise ? » (...). L'éthique est un discours normatif mais non

⁷⁸ Aristote exprime l'une de ses approches dans son texte *La politique* : « c'est pour les animaux en général que (la nature) a fait naître les plantes ; c'est aux hommes qu'elle destine les animaux eux-mêmes, les apprivoisés, pour le service ou la nourriture, les sauvages, du moins la plupart, pour la nourriture et pour diverses utilités, telles que le vêtement et les autres articles qu'on en tire. La nature n'a rien fait d'imparfait ou d'inutile ; elle a fait tout pour nous » : *La politique*, trad. Marcel Prélot, Paris, Gonthier, 1964, p.29.

⁷⁹ Pour un approfondissement philosophique sur cette opposition entre la morale et l'éthique, on peut voir par exemple, Comte-Sponville A., *Valeur et vérité*, 1994, PUF, Chap. 8

impératif. C'est un art de vivre qui peut permettre de combler chacun au sein de l'entreprise (Mauléon, 2003) ».

Ainsi, on préférera là encore le terme d'éthique pour désigner l'objet de notre étude, à savoir une étude portant sur un document rédigé en général dans le cadre d'une organisation, qui fait référence à une éthique collective sous la forme d'un ensemble de valeurs, de principes admis pour une société donnée dans le cadre ou non d'une activité donnée.

II- Le contexte en faveur d'une moralisation des relations sociales

L'éthique des affaires est un champ d'étude qui met face à face les principes éthiques ou moraux issus du questionnement philosophique et l'activité économique et commerciale des hommes. Ce domaine est, donc, à la croisée d'un contexte philosophique et d'un impératif pratique.

2-1- Le contexte philosophique

Une remarque préliminaire s'impose. Notre étude porte sur la communication éthique des entreprises. Cette désignation nous conduit tout naturellement à viser le domaine vaste de l'éthique des affaires. Celui-ci fait l'objet d'une bibliographie très étendue et même de revues spécifiquement affectées à des publications dédiées depuis les années 1980.

Date de création	Principales revues dédiées à l'éthique des affaires
1981	Journal of Business Ethics
1991	Society for Business Ethics
1991	Business Ethics: A European Review
1996	Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies
2004	Journal of Business Ethics Education

Mais ce champ d'étude est aussi le siège de multiples débats sémantiques et taxinomiques. Nous ne trancherons pas ces débats. Ce n'est pas la vocation de cette démonstration. Ainsi, par exemple, nous ne feront pas la distinction toute anglo-saxonne entre les éléments qui relèvent de la *Philosophy of Business* - philosophie des affaires - , qui est une branche de la philosophie qui traite exclusivement des fondements philosophiques, politiques et éthiques des affaires ; et la *Business Ethics* – l'éthique des affaires – qui est un nouveau domaine à part entière qui s'intéresse, par exemple, aux outils éthiques mis en œuvre par les organisations. Dans ce chapitre dédié au qualificatif « éthique » de notre étude, nos développements intégreront les arguments de la philosophie des affaires et de l'éthique des affaires afin de tenter de répondre aux questions qui découlent de l'étude de la communication extra financière des firmes à savoir : une entreprise peut-elle avoir une responsabilité sociale et laquelle ? L'intégration du développement durable au cœur de la stratégie d'une firme modifie-t-elle les contours et les exigences de justice sociale ? etc... Le choix du champ d'étude ne doit pas pour autant nous empêcher de poser les questions du contexte philosophique et pratique de cette communication « responsable » des firmes.

2-1-1- Le renouveau de la philosophie morale :

Le souci moral est une des préoccupations les plus anciennes des philosophes. L'action juste, le bonheur et la sagesse sont les trois aspects sous lesquels les penseurs anciens et modernes se sont figurés le problème moral. Sa récupération par les managers est plus récente. Ces acteurs sociaux ne sont plus épargnés par ce domaine de la pensée et la sphère économique a fait l'objet de nombreuses investigations destinées à « sonder son âme ». Toutes ces recherches ont eu pour objectif de déterminer si l'économie et ses acteurs étaient dotés d'une morale. Or, ces questions sont à la fois récurrentes et croissantes depuis que la philosophie morale est en plein renouveau.

Cet état est en fait une renaissance. Car si les questionnements relatifs à la philosophie ont eu leur période de gloire en France au début du siècle, ils se sont peu à peu effacés au lendemain de la seconde guerre mondiale. Le déclin à la fois des philosophies de l'histoire et des travaux mettant en valeur le poids du déterminisme social lui donne un nouvel élan. Mais ce questionnement occupe aujourd'hui une place importante quant aux questions relatives à la liberté humaine, aux finalités de cette liberté et aux moyens dont nous disposons pour évaluer ces actions.

Jusqu'à récemment, ces interrogations morales pouvaient compter sur une doctrine plutôt classique, aux sources plutôt européennes, composée de textes issus soit des anciens soit du positivisme kantien, de l'existentialisme et de l'humanisme chrétien. Or, ces sources ont connu une concurrence en provenance des pays anglo-saxons. Cette importation a revitalisé bon nombre de questions de deux manières : en premier lieu, elle les a étendu à des domaines de réflexion – comme la vie des affaires - jusque là vierges de tout commerce avec la philosophie ; En second lieu, elle a puisé dans des réflexions moins usitées par les philosophes européens comme l'utilitarisme, l'empirisme, le pragmatisme, le positivisme logique et la philosophie du langage. Or, ces interrogations sont devenues essentielles.

Trois grandes interrogations sont, aujourd'hui, au cœur de la philosophie morale contemporaine (Journet, 2000) :

- **Le fondement des jugements moraux** : les philosophes s'interrogent sur la question de savoir s'il peut exister une théorie morale transcendante ou si celle-ci est condamnée à tenir compte des préférences des individus et du biais culturel.
- **La recherche des principes d'action** : ces travaux portent sur la détermination des liens qui peuvent exister entre la justice sociale et le bien être des individus dans les sociétés démocratiques.
- **La nécessité pour la réflexion morale** : Les dernières années du millénaire passé ont été marquées par des évolutions scientifiques et sociales qui sont autant de sujets de réflexion morale : la procréation, la santé, les conditions sociales, l'environnement, l'agriculture... Ce champ de questionnement s'exprime dans des domaines aussi variés que la biologie humaine que l'éthique des affaires ou la responsabilité sociale des entreprises.

Les grandes interrogations morales	Les œuvres et hypothèses de références	Les philosophes de la morale
Le fondement des jugements moraux	L'universalisme kantien, <i>L'homme-dieu ou le sens de la vie.</i>	Luc Ferry (1996)
	Le relativisme culturel, <i>Les sources du moi.</i>	Charles Taylor (1998)
	Le pluralisme, <i>Soi-même contre les autres.</i>	Paul Ricoeur (1990)
	L'utilitarisme, <i>Reasons and Persons.</i>	Derek Parfit (1984)
La recherche de principes d'action	<i>Théorie de la justice.</i>	John Rawls (1987)
	<i>The possibility of Altruism.</i>	Thomas Nagel (1978)
	<i>Théorie de l'agir communicationnel.</i>	Jürgen Habermas (1987)
La nécessité pour la réflexion morale	<i>L'Homme bioéthique, pour une déontologie de la recherche sur le vivant.</i>	Anne Fagot-Largeault (1985)

Ce tableau illustre parfaitement l'engouement des philosophes des années 1980 pour la philosophie morale. Les thèmes abordés sont larges et, souvent, ils empruntent les traits rajeunis de l'« éthique ». Cette prolifération d'études philosophiques contribue à faire naître l'idée que, dès lors, le nouveau millénaire serait marqué par un « renouveau de l'ordre moral ». Une simple « googlisation⁸⁰ » des termes associés - retour, déclin et moral - nous permet d'obtenir environ 2 000 000 de réponses pour une recherche de moins d'une seconde. Pour la plupart récentes, ces réponses balayent les questions de génétique, de liberté de la presse, d'Etat policier, etc... Cette moralisation de la société est ainsi souvent synonyme de répression et d'inhibition. Tel n'est pas l'objet de notre étude. Sauf à faire remarquer que le renouveau de l'éthique repose plutôt la question des conditions de vie en commun dans une société globalisée et capitaliste. On en veut pour preuve une fois encore les concepts dégagés par les intellectuels sur cette question : Hans Jonas avance le principe de responsabilité ; Habermas défend l'idée d'une éthique de la communication ; Walzer fait émerger l'idée d'une pluralité des « sphères de Justice » etc...

Une partie de ces recherches, dédiées à la philosophie morale, est aujourd'hui centrée sur la remise en cause de la société.

2-1-2- La philosophie comme remise en cause de la société sans fondement extérieur

La tâche actuelle de l'intellectuel est double : théorique, elle consiste à tenter de comprendre son époque ; éthique, il reste à en faire une critique interne et à en repenser les fondements.

Transposée au monde des entreprises, une réflexion sur l'éthique des affaires consisterait donc à s'atteler à la critique du système économique présent et plus spécifiquement de faire

⁸⁰ Ce terme technique d'informatique désigne une transformation de la vision générale du monde, par l'influence énorme du moteur de recherche Google, qui dispose de 70 % de part de marché. On n'écrit plus pour dire des choses à des gens, mais pour être correctement « référencé ». On trouve la définition de ce terme sur des sites comme suit : <http://jargonf.org/wiki/Accueil>

une critique interne des relations entretenues par les firmes avec la société. Dès lors, il s'agit donc d'analyser la réalité de la vie des sociétés au nom de leur propre principe et aux noms des promesses faites par ces acteurs. L'analyse de leur communication extra financière est ainsi très intéressante car beaucoup plus subversive que les critiques faites à ces organisations au nom d'idéaux radicalement extérieurs comme un passé perdu ou un avenir radieux à venir⁸¹. Il n'est, en effet, plus question, pour l'instant, de remettre en cause l'omnipotence du système démocratique. Malgré tout, celui-ci contient des contradictions qu'il n'est pas inutile d'analyser.

La philosophie morale doit aujourd'hui tenter de résoudre le problème d'un régime démocratique sans fondement extérieur susceptible de lui permettre de trouver son équilibre.

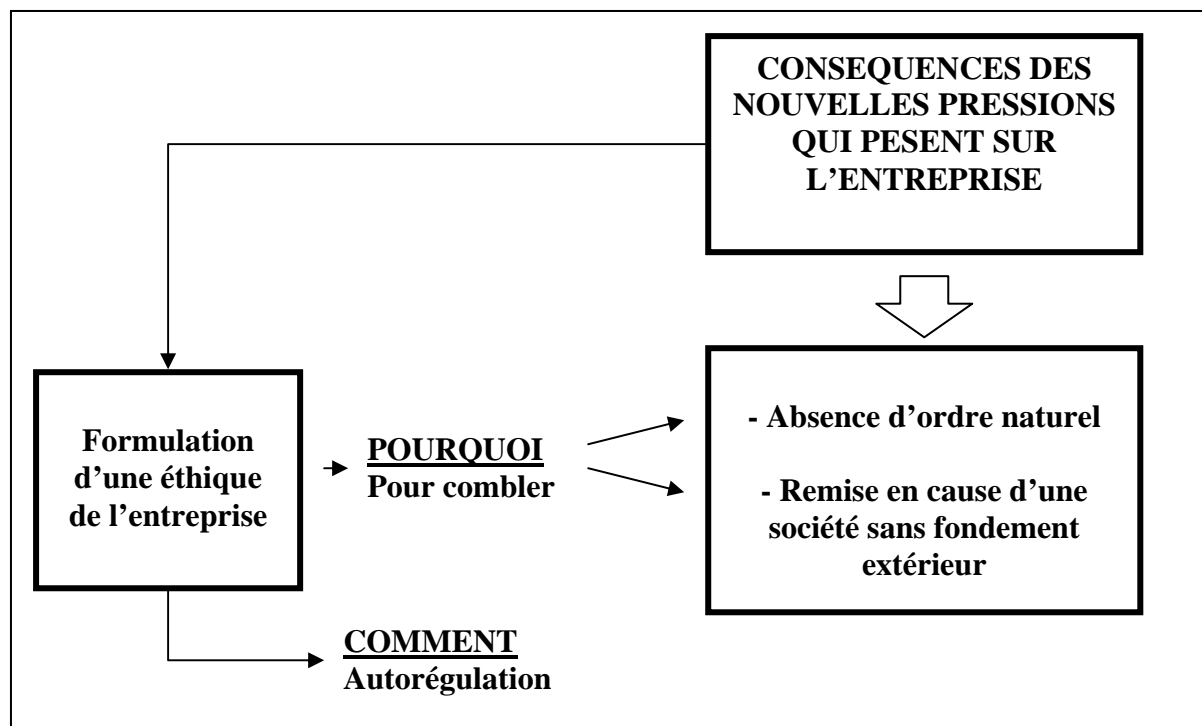
La démarche éthique, qui caractérise aujourd'hui les entreprises, est entachée par un paradoxe dont la puissance nuit considérablement à la netteté de ce phénomène.

Les entreprises semblent, en effet, chercher un équilibre entre une grande liberté d'action, nécessaire pour faire face au jeu de la concurrence, et une posture d'organisation responsable pour faire face à la pression exercée sur ce point par leurs parties prenantes. Elles se réclament donc d'une certaine éthique et auto proclament ce qu'elles s'interdisent de faire. Cette loi est le fruit de leur propre raison ou poursuite d'intérêts. Il s'agit donc d'un phénomène d'autorégulation des entreprises par les entreprises et pour celles-ci. Or ce phénomène d'auto-institution est suspecté de n'être que superficiel et vide d'engagement au motif qu'il ne repose pas sur un élément extérieur objectif (voir chapitre ultérieur). Pourtant cette évolution menée par le monde des entreprises, dépasse la simple sphère commerciale. Il est propre aux sociétés modernes en général.

En effet, les sociétés pré modernes ou pré démocratiques se pensent dirigées de l'extérieur par ce qu'on appelle la tradition. Ces sociétés traditionnelles ont longtemps été régies par une loi qui trouve sa source et sa légitimité hors des êtres humains. C'est une loi que l'on pourrait qualifier de « religieuse » au sens le plus général du terme. La justice s'enracine dans un passé immémorial représenté par une divinité. Les sociétés modernes se caractérisent au contraire par le projet d'auto-institution : faire en sorte que les être humains soient la source de la loi. Celle-ci est élaborée à partir de la volonté et de la raison ou des intérêts. C'est la fin de la théologie politique et donc l'apparition de l'arbitraire. Or, cet arbitraire a l'intérêt de sa praticité et de son pragmatisme.

Pourtant, un nouveau piège est susceptible d'apparaître dès lors que l'on admet ce pouvoir d'autorégulation. Il s'agit d'éviter que ces « normes » soient trop empreintes de la subjectivité – y compris en terme de valeurs morales – des sujets qui l'inventent.

⁸¹ Cette remarque fait référence aux critiques dressées par les générations précédentes, en terme philosophique, sur le temps présent. Celles-ci les exerçaient au nom de deux modèles. Les intellectuels de droite critiquaient les sociétés démocratiques au nom d'un passé perdu. Les intellectuels de gauche, d'inspiration marxiste, le faisaient au nom d'une promesse d'avenir radieux. Mais ces deux modèles de pensées ont échoué au 20^{ème} siècle.



La thèse libérale oppose à ce problème sa thèse fondamentale selon laquelle les individus n'ont pas besoin pour coexister – et donc échanger et commercer – d'une règle extérieure à eux comme la religion. Il leur suffit de poursuivre chacun des intérêts individuels pour que leurs liens soient solides et durables. Le commerce en est la preuve la plus évidente. La recherche de l'intérêt particulier participe à la réalisation de l'ensemble c'est-à-dire le marché. En s'auto régulant, par le biais de normes professionnelles intégrant les attentes des parties prenantes, les firmes prennent en compte les intérêts individuels et forment un marché supposé équilibré. Pour paraphraser la formule célèbre de Mandeville selon laquelle « Vice privé, vertu publique » on pourrait associer au phénomène de régulation, adoptant une « responsabilité sociale concertée », la formule suivante : « vice partagé, vertu socialement concertée » c.a.d. « vice privé, responsabilité socialement engagée ».

2-2- Une éthique pratique centrée sur la notion de responsabilité élargie

La réflexion éthique peut, donc, être analysée comme une tentative pour combler le vide dû à l'absence d'ordre naturel dans les activités humaines (B. Kjonstad, H. Willmott, 1995) et comme une remise en cause de la société sans fondement extérieur.

Mais, en général, l'éthique des affaires est une discipline dans laquelle des normes éthiques sont, dans un premier temps, discutées et, dans un second temps, appliquées. Une phase de débats est immanente. En effet, cette discipline, par l'entremise d'études philosophiques, juge de ce qui est bien ou mal, c'est-à-dire qu'elle affirme ce qui *devrait* être fait ou ce qui *ne devrait pas* être fait. Nos développements ci-dessus en sont l'illustration. Le retour de la philosophie morale conduit aujourd'hui les intellectuels à s'interroger sur la remise en cause de notre société.

Pourtant, à quelques exceptions près, les praticiens des affaires sont en général peu intéressés par cette phase préalable dite méta-éthique et par ces débats sans fin sur la justification des principes éthiques fondamentaux. Ils le sont bien davantage par les questions pratiques.

Un consensus existe sur l'objet de l'éthique des affaires « en pratique ». Les managers s'entendent, en effet, pour considérer que l'objet principal est de clarifier les finalités fondamentales d'une entreprise. Car il n'existe plus de finalité unique. Si la maximisation des profits et la distribution de dividendes aux actionnaires sont chères à Milton Friedman (1970), il est aujourd'hui convenu de considérer qu'il est contraire à l'éthique, pour une firme, de ne pas prendre en compte les intérêts et droits des autres parties prenantes (voir chapitre antérieur). Cette notion est donc plus large que la seule responsabilité qu'elle peut avoir vis-à-vis de ses seuls actionnaires.

L'éthique des affaires, déclinée au sein d'une entreprise, est donc au service de l'établissement d'une notion de « responsabilité élargie », qu'elle devra assumer à l'égard des acteurs de son environnement, peut prendre la forme de différents droits ou devoirs. Ceux-ci pourront en effet être revendiqués à l'occasion de différentes questions et selon les acteurs en relation : dans le cadre des relations entre l'entreprise et ses actionnaires, ses dirigeants, la justice, ses clients, etc... Une telle approche n'est pas éloignée de la définition « positive » de l'éthique des affaires que défend Padioleau (1989), à savoir « les règles définissant des rapports perçus comme efficaces et légitimes entre les partenaires immédiats ou éloignés d'une interaction marchande ». La formalisation éthique, c'est-à-dire la rédaction par l'entreprise d'un document énonçant sa posture responsable, peut être appréhendée comme un outil de régulation des relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Les obligations qui découlent de ces interactions forment un cadre de responsabilité élargie.

Bien entendu, il n'est pas ici question d'angélisme mais plutôt de simplicité de la démonstration. L'approche par les parties prenantes peut être, bien entendu, être appliquée sans considération éthique (Reynaud et Dontenwill, 2005). Les cartographies des parties prenantes, les tableaux de recensement des intérêts et de leurs moyens d'action, la prise en compte des réseaux d'acteurs et d'influences, les matrices d'évaluation de la nature et du poids des pouvoirs de chaque partie prenante (Freeman, 1984 ; Carroll, 1989) permettent de mieux identifier, comprendre, intégrer les intérêts des différents porteurs d'intérêt. Ils sont en cela forts utiles à la mise en pratique de l'éthique de la firme. Mais, ces mêmes outils, maniés par des managers moins bien intentionnés, peuvent tout aussi bien constituer des outils de manipulation (voir encadré).

La commercialisation amoralisée de l'analyse du pouvoir des parties prenantes

Les outils d'analyse des parties prenantes ne sont forcément dédiés à la déclinaison d'une éthique de l'entreprise. En effet, si on admet aisément que l'analyse du pouvoir des parties prenantes peut jouer un rôle vital dans les stratégies liées à l'organisation et la mobilisation des activités, les outils favorisant cette analyse peuvent être avant tout au service de l'amélioration de l'image de l'entreprise. Le domaine d'analyse de l'outil ne le rend pas valable en soi. Il reste un outil et sa finalité pèse plus que son origine.

Ces outils, nécessitant temps et ressources, ils seront bien souvent utilisés par les organisations qui en ont les moyens. Les structures les plus larges, commerciales ou non, qui souhaitent monter des campagnes percutantes et des stratégies propices à la promotion de leurs intérêts dans le processus d'élaboration des politiques sont donc les mieux placées pour se doter de tels outils d'analyse. Pour se faire, il n'est nul besoin de faire une action de foi ou un mea culpa relatif à son activité antérieure. Le recours à des conseillers et des consultants peut être fort utile pour « façonner » une image soucieuse des parties prenantes. Des scénarios politiques, tenant compte de celles-ci, pourront être élaborés par des outils dont la

commercialisation est aujourd'hui organisée. Des logiciels ont même été développés dans cette optique.

Outrage et *PolicyMaker* sont deux des programmes Windows les plus populaires dans ce domaine.

Outrage (<http://www.gest.com.au/outrage.html>) part du principe qu'une gestion réussie des risques pour la réputation d'une entreprise dépend de l'aptitude de celle-ci à faire face aux questions soulevées par ses critiques et de leur degré réel ou potentiel d'indignation. Le programme laisse une société sélectionner et décrire les sources et les parties prenantes (y compris les militants communautaires ou les organes gouvernementaux) qui ont le plus de chance de faire entendre leur opposition à la société. Une fois ces variables sélectionnées, il génère le niveau anticipé d'indignation que l'on peut attendre d'une partie prenante. Il permet ensuite à la société de manipuler les variables retenues afin d'arriver à un scénario favorable pour minimiser le niveau d'indignation.

Cet outil aide, ainsi, les sociétés à « désarmer » les arguments des parties prenantes riches en pouvoir mais faibles en passion, en faisant ce qu'il faut pour les distraire jusqu'à ce que d'autres sujets retiennent leur attention. Les parties prenantes passionnées mais sans pouvoir doivent être « vaincues » ; quant à celles qui n'ont ni pouvoir ni passion, elles peuvent être « ignorées ». Enfin, face à celles qui sont à la fois puissantes et passionnées, la société doit « se soumettre » ou accéder à leurs exigences.

PolicyMaker (<http://www.polimap.com>) est dans le même esprit et prétend aider ceux qui souhaitent influencer les politiques à définir et à identifier la teneur de la politique, les principaux acteurs, les opportunités et les obstacles ainsi que les stratégies, qui peuvent ensuite être évaluées en termes d'impact et de résultats. Il font donc, en premier lieu, identifier sa politique ; puis, en second lieu, identifier les parties prenantes par le biais d'un tableau personnalisable. L'entreprise dispose alors d'un certain nombre de rapports et de graphes qui représentent visuellement le paysage politique et le classement des principaux intervenants. Ces développements comprennent une comparaison de la politique actuelle avec les politiques futures, la faisabilité et les opportunités, les coalitions et les permutations de réseau possibles, et enfin d'où risque venir l'opposition potentielle. En fait, le programme donne la possibilité, à la firme qui se l'est procuré, de voir en quoi les modifications d'une politique proposée peuvent être affinées pour séduire l'opposition potentielle.

Ces outils sont de surcroît tout à fait accessibles.. *PolicyMaker* se vend aux alentours de 90 \$ américain. Le prix du logiciel *OUTRAGE* est environ de 3.000 \$ américain par licence et 36.000 pour une licence d'entreprise nationale illimitée.

Source : OMB Watch, 1999

On parle alors de la responsabilité sociale de l'entreprise en général pour désigner l'ensemble des questions relatives aux droits et devoirs éthiques qui se posent entre la firme et la société civile au sens large. Ces réflexions ont été formalisées dans des théories dédiées aux rapports entre l'éthique et le monde des affaires.

III- La perspective théorique

La réflexion éthique peut être analysée comme une tentative pour combler le vide dû à l'absence d'ordre naturel dans les activités humaines (Kjonstad, H. Willmott, 1995). Le questionnement éthique n'est donc pas récent. Ses développements en relation avec l'entreprise sont pourtant plus contemporains.

3-1- Historique de l'étude de l'éthique des affaires

Ce domaine d'étude du management trouve ses racines dans l'effervescence des idées américaines des années 1960. Les nombreux auteurs⁸² ayant élu leur domicile académique sur ce continent ont fondé un courant de pensée qui n'a cessé depuis l'origine de gagner en intensité.

Puis, les années 90 auront été une seconde période d'expansion et de maturation en faveur de l'éthique. Mais ce qui aujourd'hui est au cœur des études et ce qui intéressent les chercheurs en management concerne peut être moins l'éthique individuelle que l'éthique collective ou encore l'éthique des affaires : celle exprimée par les organisations commerciales, gouvernementales ou non gouvernementales.

Sa traversée de l'atlantique va prendre un peu moins de 10 ans avant que la notion d' « éthique des affaires » ne se pose aux différents chercheurs français (voir tableau). Cette vague éthique s'explique en France par différents facteurs.

Certains scandales, en premier lieu, dans différents secteurs, vont contribuer à la diffusion d'un « besoin » d'éthique. Ainsi, par exemple, l'affaire du sang contaminé a altéré l'image du service public de la santé dans les années quatre vingt. Il a aussi posé la question de la responsabilité de la classe politique dirigeante de l'époque. De la même manière, le scandale du Crédit Lyonnais a donné naissance à une dette non justifiée de presque sept milliards de francs au début des années quatre vingt dix. Il a donné ensuite naissance à une posture responsable de cette institution autour du slogan suivant : « Votre banque vous doit des comptes ».

En second lieu, l'éthique des affaires a bénéficié, en France, d'une antériorité favorable à son importation : le paternalisme d'entreprise. Ballet et de Bry (2001), ont décrit fort justement cette première forme d'éthique patronale. Celle-ci prend la forme d'une attitude morale d'abord imposée aux salariés dans un premier temps ; avant d'évoluer de manière plus démocratique et de devenir une éthique d'entreprise. Le Goff (1992) constate ainsi que « le retour de la morale en entreprise combine le développement des modes de management à l'américaine avec le paternalisme à la française ».

⁸² Les « classiques » en la matière sont maintenant bien connus : Manuel Velasquez, Archie B. Carroll, Clarence Walton, Norman Bowie, Kenneth Goodpaster, R.Edward Freeman ; sur le pan plus philosophique de la Business Ethics : Robert Solomon, Thomas Donaldson, Richard de George.

Mercier (1997) identifie de nombreux champs d'étude de l'éthique dans les entreprises en France :

Champs d'étude de l'éthique dans les entreprises en France	Auteur(s)	Année
L'éthique professionnelle vue comme une convention	Isaac Batifoulier	1996 1999
La responsabilité sociale de l'entreprise	Toublan	1996
Les démarches de formalisation éthique dans les entreprises	Kletz Mercier Gautier	1997 1997 1998
L'éthique comme outil de management des forces de vente	Nilles	1998
La prise en compte de l'éthique du dirigeant de PME	Courrent	1998

Dion (2001) identifie les trois principaux auteurs qui ont décrit l'apport philosophique en éthique des affaires : R. Solomon, T. Donalson et R. De George.

Auteurs	Influence en matière d'éthique	Positionnement sur l'éthique des affaires
R. Solomon	Aristote ; plus sur une critique de l'apport des travaux de Kant, de Marx et d'Adam Smith	Doctrine orientée vers les dimensions personnelles plutôt que vers l'élaboration de politiques publiques (1983) ; il propose une éthique de la vertu (1993, 1999)
T. Donalson	Libéralisme économique d'Adam Smith ; intégration en plus des théories de Hobbes et de Locke sur le contrat social.	Doctrine reposant sur le concept d'un contrat social implicite entre le monde des affaires et la société (1982) de manière à fonder la notion de RSE.
R. De George	Critique de la critique de Marx sur le capitalisme	Kant et de l'utilitarisme sont alors les références pour réfléchir sur les questions d'éthique des affaires (1978, 1990).

3-2- Une éthique des affaires au service de l'attente des parties prenantes

L'analyse académique de la « *Business Ethic* » s'est construite par et pour l'étude de la théorie des parties prenantes. La prise en compte de l'ensemble des partenaires de l'entreprise est en effet un des motifs de formalisation de son éthique par l'entreprise. Elle indique la manière dont les droits des parties prenantes sont respectés (Mercier, 1997).

La formalisation éthique, c'est-à-dire la rédaction par l'entreprise d'un document énonçant ses valeurs, principes et croyances, peut être appréhendée comme un outil de régulation des relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Les obligations qui découlent de ces interactions forment, maintenant, un cadre de confiance. Ce référentiel normatif de management signale la légitimité de l'organisation aux différentes parties prenantes et vient

combler le vide entre la loi en vigueur dans la société et les valeurs organisationnelles implicites.

Les définitions et les visions de la *Corporate Social Responsibility* que développent et promeuvent chaque catégorie de *stakeholders* pourront être confrontées, ainsi que la façon dont ils s'y prennent pour rendre leurs exigences plus légitimes aux yeux de l'entreprise. Une telle approche n'est pas éloignée de la définition « positive » de l'éthique des affaires que défend Padioleau (1989), à savoir « les règles définissant des rapports perçus comme efficaces et légitimes entre les partenaires immédiats ou éloignés d'une interaction marchande ». Les différents types de *stakeholders* peuvent en effet être assimilés à autant de groupes d'entrepreneurs de morale au sens de Howard Becker, dont l'action vise à fixer les normes du socialement acceptable et à identifier et stigmatiser les « transgresseurs » au sein d'un secteur ou autour d'une entreprise donnée.

Enfin, l'éthique d'entreprise n'a de sens qu'à travers sa culture (Dion, 1994), les normes et les valeurs se manifestent dans les rites et pratiques culturelles

ILLUSTRATION

1- Le cas :

Une étude sur les sociétés françaises du CAC 40⁸³.

2- La problématique :

L'intérêt de la présente illustration est de poursuivre les interrogations déjà soulevées par le courant d'étude sur la formalisation éthique à savoir poser les questions suivantes : quels sont les différents supports utilisés par les entreprises pour aborder la dimension éthique ? Quels sont les effets recherchés et les cibles visées par l'information éthique ? Pour tenter d'apporter des éléments susceptibles d'éclairer la recherche en la matière, nous nous sommes attachés à analyser les « affichages » éthiques des quarante plus grandes entreprises françaises, à savoir celles possédant la plus forte capitalisation boursière du moment.

3- L'apport :

Toute recherche sur l'éthique, et son expression dans l'entreprise, prend la forme d'une progression dorénavant classique. Ainsi, dans une première partie, nous évoquerons la méthodologie de recherche retenue. Puis, dans une seconde partie, nous présenterons les résultats de notre étude exhaustive des rapports annuels publiés sur les sites web des sociétés du CAC 40.

Nous avons recherché l'occurrence du mot « éthique » dans les documents, Nous avons cherché à savoir comment ce mot était formalisé. L'opérationnalisation de l'éthique prend des formes multiples qui vont du discours incantatoire un peu vague à des procédures poussées mises en œuvre par un Direction de l'éthique dans l'entreprise.

⁸³ Ces développements ont fait l'objet de la présentation et de la publication suivante : « Quand l'éthique s'affiche dans les rapports annuels des sociétés du CAC 40 : un grand mot pour quels effets ? », Colloque sur l'éthique dans les organisations, comment les fonctions et les métiers se l'approprient, ESCM, 25 et 26 octobre 2007.

3- 1- La méthodologie de la recherche

Les informations ont été recueillies sur les sites internet des entreprises du CAC 40. Ce vecteur de communication constitue aujourd'hui un cadre privilégié de la communication responsable des firmes.

Un effet est un élément qui résulte d'une cause. Ainsi, les « effets » éthiques recherchés sont le fruit de « causes » éthiques.

Il est dans la nature même de l'homme de comprendre les effets pour en connaître les causes. Ce qui motive une analyse portant sur l'éthique des affaires, c'est de mettre à jour une meilleure justice sociale ; c'est aussi de contribuer à la recherche en général. Cette étude est susceptible de combler ces attentes. Elle devrait en effet permettre d'enrichir les réflexions portant d'une part sur l'éthique en général ; mais aussi sur ses effets sur le management des organisations. En effet, la « mise en grille » des informations relatives à l'éthique dans les rapports annuels des entreprises étudiées nous permet de dresser une liste des documents produits pour opérationnaliser les intentions éthiques ainsi que les parties prenantes visées par ces communications.

Nous avons consulté les documents annuels publiés sur les sites web des sociétés du CAC 40 (liste des Echos du 16 /02/06). Pour des raisons de comparabilité et d'exhaustivité nous avons retenu l'année 2005 et ciblé les rapports annuels d'activité et les rapports de développement durable, car ils ont un caractère obligatoire de part le Code de Commerce et la loi NRE.

Les sociétés mettent parfois en ligne des documents complémentaires aux rapports annuels qui sont :

- soit une version allégée du rapport annuel d'activité, et dans ce cas nous l'avons ignorée,
- soit une version plus développée mixant le rapport annuel d'activité et le rapport de développement durable, et dans ce cas, nous l'avons retenue.

Soulignons encore que les rapports de développement durable prennent des appellations différentes selon les sociétés (rapport social, rapport environnemental,...).

Enfin les sociétés mettent en ligne de plus en plus de documents annexes comme leurs chartes éthiques, chartes sociales, codes de déontologie, codes de conduite des affaires, mais l'analyse de leurs contenus n'est pas l'objet de la présente étude. Seule leur présence a été consignée.

Nous avons recherché l'occurrence du mot « éthique » dans les documents annuels trouvés, en identifiant les pages, les chapitres et les sujets relatifs à son utilisation (pour exemple, nous mettons ci-dessous - tableau 1- les informations collectées sur AGF). Nous avons cherché à savoir comment ce mot était formalisé. L'opérationnalisation de l'éthique prend des contours divers allant de la bonne intention affichée dans des principes généraux à la présentation détaillée d'une Direction de l'éthique dans l'entreprise. Nous avons aussi consigné les parties prenantes concernées par le discours éthique.

Tableau 1 – Informations sur l'éthique dans les rapports annuels des sociétés du CAC 40 (Exemple d'AGF)

Sociétés du CAC 40	Derniers documents WEB de référence	Occurrence du mot éthique	Informations données sur les pratiques	Formalisation	Objet du chapitre du rapport	Parties prenantes concernées
AGF	Rapport annuel 2005 (66 p)	1	-une définition des indices éthiques (p60)		- Glossaire	
	Rapport de DD 2005 (36 pages)	5	- une référence aux principes éthiques et déontologiques & Code de déontologie diffusé au personnel et présence dans 3 indices DD (p3) - diffusion de fonds ISR (p6) -Clause éthique et DD dans les contrats > 150 000€avec les fournisseurs & fournisseurs évalués par questionnaire (p16, p23) - mention sur la performance sociale, éthique et environnementale (p33)	X Code interne X Clause contractuelle	- Sommaire -Le DD dans les métiers d'AGF -Une entreprise responsable et citoyenne -Avis des auditeurs externes	-Clients - Fournisseurs - Communauté

3- 2- La synthèse des résultats

Nous avons consulté 58 rapports disponibles et trouvé 668 fois le mot éthique. Sa présence est très forte dans les rapports mixtes d'activité et de développement durable (moyenne de 31 occurrences).

Tableau 2 – Statistiques générales sur les rapports et les occurrences

Documents	Nombre	Occurrences	Moyenne	Top 3
Rapports annuels	32	236	7,4	EDF (72), SANOFI (27), BOUYGUES (24)
Rapports DD	19	215	11,3	TOTAL (42), l'OREAL (28), CARREFOUR (26)
Rapports d'activité et DD	7	217	31	EADS (90), SUEZ (50), PERNOD (30)
Total	58	668	11,5	EADS, EDF, SUEZ

Les résultats sont très hétérogènes comme le montre le tableau de synthèse 3. Si le Crédit Agricole ou Vinci semblent ignorer ce terme, EADS en fait un usage abondant.

Nous tenons à faire deux remarques avant d'exploiter ces résultats plus avant :

- nous sommes dans l'analyse de discours. La présence (ou l'absence) du mot « éthique », même si elle constitue un signe fort pour les parties prenantes, ne prouve rien. C'est d'ailleurs une des difficultés à laquelle sont confrontées les agences de notation qui doivent vérifier la réalité des affirmations des sociétés.

- certaines sociétés n'emploient pas ce terme « éthique » et préfèrent décliner des valeurs, faire référence à des principes déontologiques. Elles sont donc « anormalement » disqualifiées dans cette recherche. C'est là une limite de notre étude.

Tableau 3 – Tableau de synthèse des occurrences du mot « éthique » dans les rapports annuels des sociétés du CAC 40

Sociétés du CAC 40	Derniers documents de référence sur le WEB	Occurrence du mot <i>éthique</i>	Formalisation
ACCOR	Rapport annuel 2005-122 pages	8	X Charte managériale X Charte achats durables
AGF	Rapport annuel 2005 (66 pages)	1	
	Rapport de DD 2005 (36 pages)	5	X Code interne X Clause contractuelle
AIR LIQUIDE	Rapport annuel 2005 (308 pages)	2	X Codes de conduite X Charte avec fournisseurs
ALCATEL LUCENT	Aucun document disponible		
ALSTOM	Rapport annuel 05/06 (52 pages)	0	
	Rapport de DD 2005/06 (20 pages)	5	X Code interne X Département Ethique
AXA	Rapport annuel 2005 (431 pages)	0	
	Rapport de DD 2005 (92 pages)	2	X Code interne de conduite pour les collaborateurs
BNP PARIBAS	Rapport DD 2005 (133 pages)	10	X Charte de la conformité X Règlement intérieur
BOUYGUES	Rapport DD 2005 (56 pages)	13	X Code éthique X Stages de formation X Charte avec les fournisseurs
	Rapport annuel 2005 (248 pages)	24	X Comité d'éthique X Code d'éthique
CAP GEMINI	Rapport annuel 2005 (160 pages)	12	X Code éthique X Procédure achat X Règlement intérieur
CARREFOUR	Rapport DD 2005 (70 pages)	26	X Code éthique
	Rapport annuel 2005 (168 pages)	4	X Code éthique
CREDIT AGRICOLE	Rapport DD 2005 (47 pages)	0	
	Rapport annuel 2005 (296 pages)	0	
DANONE	Rapport annuel 2005 (43 pages)	3	
	Rapport RSE 2005 (26 pages)	1	
DEXIA	Rapport annuel 2005 (130 pages)	2	
	Rapport DD 2005 (68 pages)	8	X Critères éthiques de choix pour des fonds de placement X Système de management intégré QSEE (Qualité Sécurité Environnement et Ethique)
EADS	Rapport Activités, Structures et Responsabilité sociale 2005 (144 pages)	90	X Code éthique X Comité d'éthique X Normes d'éthique d'achat
EDF	Rapport annuel 2005 (392 pages)	72	X Comité d'éthique X Charte éthique

ESSILOR	Document de référence activité et DD 2005 (232 pages)	3	X Intégration de critères d'éthique au manuel administratif et financier de 2005
	Rapport annuel 2005 - 60 pages	0	
France TELECOM	Rapport annuel 2005 (53pages)	3	X Charte de déontologie
	Responsabilité d'entreprise et développement durable (68p)	22	X Mise en place d'un comité de déontologie X Une centaine de correspondants déontologie
GAZ DE FRANCE	GDF document de référence activité et DD 2005 (388pages)	10	X Charte de diversité X Charte éthique X Direction du DD
LAFARGE	Rapport annuel 2005 (216 pages)	0	
	Rapport de DD (52pages)	7	
LAGARDERE	Document de référence activité et DD 2005 (374 pages)	9	X Code éthique X Code éthique spécifique aux éditeurs
L'OREAL	Rapport annuel (234 pages)	14	X Charte éthique
	Rapport de DD 2005 (68 pages)	28	X Responsable Ethique
LVMH MOET HENNESSY	Rapport annuel 2005 (80 pages)	2	
	Rapport environnement 2005 (26 pages)	3	X Formation à l'éthique
MICHELIN	Rapport annuel 2005 (172 pages)	2	
MITTAL STEEL	Rapport annuel 2005 (136 pages)	4	X Code de conduite
PERNOD RICARD	Rapport d'activité et de responsabilité sociale 2005 (123 p)	30	X Charte éthique X Comité d'éthique
PSA	Rapport social (69 pages)	12	X Charte d'éthique X Délégué à l'éthique
	Rapport annuel 2005 (104 pages)	2	X Charte éthique
PPR	Rapport annuel 2005 (83 pages)	7	
RENAULT	Rapport annuel 2005 (97 pages)	4	X Code de déontologie
SAINT-GOBAIN	Rapport annuel 2005 - 212 pages	0	
SANOFI-AVENTIS	Rapport annuel 2005 (318 pages)	27	X Code éthique X Comité éthique X Charte sociale
	Rapport DD 2005 (93 pages)	22	X Charte Sociale X Code éthique X Charte sur le recours à la recherche animale
SCHNEIDER ELECTRIC	Rapport annuel 2005 (172 pages)	1	
	Rapport DD 2005 (60 pages)	2	
SOCIETE GENERALE	Rapport d'activité annuel 2005 (103 pages)	3	

SUEZ	Rapport d'activité et développement durable 2005 (120 pages)	50	X Brochure sur le Dévpt durable X Charte de l'environnement X Charte d'éthique du groupe X Règles d'organisation et de conduite des sociétés du groupe X Charte sociale internationale X Code de conduite à l'usage des financiers du groupe X L'éthique des achats X Guide pratique de l'éthique – la relation commerciale X Règles de conduite en matière de gestion des informations- confidentialité
ST MICRO ELECTRONICS	Rapport annuel 2005 (en anglais 221 pages)	10	X Code éthique
THOMSON	Rapport annuel d'activité du groupe 2005 (62 pages)	15	X Charte éthique X Charte d'éthique financière X Le manuel Thomson des "Principes d'Excellence".
TOTAL	Rapport sociétal et environnemental (92 pages)	42	X Code de conduite X Charte éthique X Politique Sûreté X Codes Achats X Guide de la Concurrence X Guide sociétal local
	Rapport global 2005 (94 pages)	4	X Charte éthique
VALLOUREC	Rapport annuel 2005 (231 pages)	0	
VEOLIA ENVIRONNEMENT	Document de référence activité et DD 2005 (400 pages)	25	X Comité d'éthique X Charte Ethique, Conviction et Responsabilité X Clause contractuelle
VINCI	Rapport DD 2005 (71 pages)	0	
	Rapport annuel 2005 (314 pages)	0	
VIVENDI	Document de référence 2005 (320 pages)	10	X Code d'éthique financière
	Rapport DD 2005-2006 (64 pages)	7	X Programme de vigilance X Charte des valeurs X Code d'éthique de SFR

Notre hypothèse implicite est la suivante. Si une société a un comportement éthique, elle a tout intérêt à l'afficher dans ses documents annuels (image, réputation). Cette affirmation de l'éthique doit se traduire concrètement par des pratiques responsables vis à vis des parties prenantes, relations formalisées par des documents ayant valeur d'engagements (chartes, guides, codes).

En parlant d'éthique, en publiant des documents sur ce thème, la société est jugée par la communauté. Cette exposition est facteur de progrès pour la société sur le terrain de l'éthique. Les sociétés sont sensibles au risque médiatique et veulent s'en prémunir ; elles n'affirmeront donc pas n'importe quoi.

Nous avons recensé de nombreuses publications relatives à l'éthique qui font l'objet de mentions dans les rapports annuels et de développement durable, comme le montre l'inventaire du tableau 3. Nous y relevons que :

- 28 sociétés ont rédigé des codes ou des chartes éthiques (ou de déontologie),
- 7 sociétés mentionnent l'existence d'un comité d'éthique permanent,
- 3 sociétés font référence à un département ou une direction de l'éthique,
- de manière plus ciblée, 7 entreprises affirment avoir un comportement éthique au niveau de leurs achats ou avoir signé une charte avec leurs fournisseurs,
- 2 entreprises précisent avoir mis en place une formation à l'éthique pour les salariés.

Enfin, certaines entreprises disent avoir développé des engagements particuliers compte tenu de leurs activités (Sanofi-Aventis mentionne une charte sur le recours à la recherche animale, Lagardère évoque un code éthique spécifique avec les éditeurs).

Ainsi, un élément important de notre étude peut être mis en évidence : les différentes formes de formalisation de l'éthique identifiées au sein des sociétés du CAC40.

Les différentes formes de formalisation de l'éthique des sociétés du CAC40

- Charte éthique générale (ou de déontologie)
- Comité éthique permanent
- Département ou direction de l'éthique
- Charte éthique spécialisée (ex : avec les fournisseurs)
- Formation éthique
- Engagement spécifique et particulier

Un second constat s'impose. L'étude nous a permis de lister les parties prenantes citées comme étant concernées par ces documents ou processus affichés dans les rapports. La plupart des entreprises (32/40) mettent en avant les salariés et l'encadrement comme partenaires premiers associés et concernés par les questions éthiques. Cela ne surprend guère : les collaborateurs sont le relais privilégié du comportement éthique de l'organisation.

En second rang, viennent les fournisseurs et les sous-traitants (22/40). Cela reflète le souci d'avoir des procédures d'achat empreintes d'éthique, mais de s'assurer aussi de l'éthique du partenaire d'affaire.

Viennent ensuite les clients (13/40) et les actionnaires investisseurs (12/40) un peu moins présents dans les discours sur l'éthique.

Enfin, de façon plus globale et moins explicite, la communauté est citée dans 10 rapports.

Toutes ces observations nous semblent traduire une montée incontestable de la question éthique dans les grandes organisations.

Ainsi, de la même manière, cette étude met en évidence un ordre parmi les parties prenantes associées ou visées par les outils de formalisation de l'éthique de ces entreprises.

Ordre de préférence des parties prenantes associées ou visées par les différentes formes de formalisation de l'éthique des sociétés du CAC40

1. Salariés
2. Fournisseurs et sous-traitants
3. Clients
4. Actionnaires et investisseurs
5. La communauté

En France, c'est avec la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001 que les comportements ont évolué. Par ailleurs, le nouveau code des marchés publics de mars 2001 autorise l'introduction de considérations sociales ou environnementales dans les appels d'offres.

La pression juridique n'est pas la seule variable explicative de l'intégration de la RSE dans les politiques générales. Il faut aussi tenir compte du poids croissant de l'opinion et des ONG. Ainsi, une enquête de la SOFRES en 2000 montrait que la principale menace perçue par les dirigeants d'entreprises est relative aux mouvements d'opinion (34%). Soulignons encore la sensibilité croissante des acteurs financiers et l'évolution de leurs méthodes de notation avec l'introduction de critères RSE dans les scoring.

Nos résultats nous suggèrent deux questions complémentaires.

-Est-ce que ce sont les sociétés les plus exposées qui parlent le plus d'éthique ?

Nous notons que 23 entreprises sur 40 se retrouvent dans les deux groupes les plus impliqués dans le discours éthique. 14 entreprises figurent dans « les afficheuses » et la plupart des secteurs y sont représentés, et non seulement les plus exposés. La communication éthique gagne donc en épaisseur et s'étend à tous les secteurs. Elle ne résulte pas de la seule anticipation d'un risque sectoriel. Nous avons, dans le meilleur groupe : la construction (Bouygues), l'aéronautique (EADS), l'automobile (PSA), la chimie (Sanofi), le pétrole (Total), la grande distribution (Carrefour), l'alcool (Pernod Ricard), et la banque (SUEZ).

Tableau 4 – Typologie des comportements des sociétés par rapport à l'affichage éthique

<p style="text-align: center;"><i>Les absentes</i></p> <p>ALCATEL LUCENT CREDIT AGRICOLE SAINT-GOBAIN VALLOUREC VINCI</p>	<p style="text-align: center;"><i>Les discrètes (< 7)</i></p> <p>AGF AIR LIQUIDE ALSTHOM AXA DANONE ESSILOR LVMH MICHELIN MITAL STEEL RENAULT SCHNEIDER SOCIETE GENERALE</p>
<p style="text-align: center;"><i>Les dans la norme (12 < x ≤ 7)</i></p> <p>ACCOR BNP DEXIA GDF LAFARGE LAGARDERE PPR ST MICRO ELECTRONICS VIVENDI</p>	<p style="text-align: center;"><i>Les afficheuses (≥ 12)</i></p> <p>BOUYGUES CAP GEMINI CARREFOUR EADS EDF FRANCE TELECOM L'OREAL PERNOD RICARD PSA SANOFI SUEZ THOMSON TOTAL VEOLIA</p>

-Est-ce que nos résultats sont conformes à ceux d'autres études ?

Si nous regardons les résultats de l'état du reporting 2005 sur le développement durable fait par le cabinet Utopies, les analyses concordent en ce qui concerne la thématique « performance sociale et éthique » où les 5 meilleurs rapports français identifiés par Utopies sont respectivement ceux de Véolia, Lafarge, PSA, Accor, Total.

4- Les résultats :

Ce développement nous a permis de proposer un bilan de l'affichage éthique des sociétés du CAC 40 à partir de leurs rapports annuels 2005. Il eût été intéressant de le comparer avec un état antérieur pour mieux cerner les évolutions. Les études des cabinets spécialisés sur le reporting social et environnemental (Alpha études, Utopies notamment) ne manquent pas de souligner les progrès réalisés dans la prise de conscience des enjeux de responsabilité et dans les pratiques managériales innovantes.

En ce qui concerne le thème spécifique de l'éthique, il semble que nous ayons dépassé le stade de l'opération « démago-médiatique » et que nous soyons déjà dans un processus d'appropriation et de communication éthique en progrès constant. En effet, au delà des effets d'annonce, la grande majorité des entreprises de notre échantillon (70%) formalisent le concept d'éthique par des documents ad hoc qui sont, le plus souvent, mis en ligne sur les sites web, à côté des rapports annuels, comme autant d'éléments de preuve. Par ailleurs, 80% des sociétés du CAC 40 disent ce qu'elles font sur le terrain éthique pour leurs parties prenantes. Ces résultats sont donc très encourageants et amènent les développements suivants.

Conclusion et perspectives

Ce développement nous a permis de proposer un bilan de l'affichage éthique des sociétés du CAC 40 à partir de leurs rapports annuels 2005. Il eût été intéressant de le comparer avec un état antérieur pour mieux cerner les évolutions. Les études des cabinets spécialisés sur le reporting social et environnemental (Alpha études, Utopies notamment) ne manquent pas de souligner les progrès réalisés dans la prise de conscience des enjeux de responsabilité et dans les pratiques managériales innovantes.

En ce qui concerne le thème spécifique de l'éthique, il semble que nous ayons dépassé le stade de l'opération « démago-médiatique » et que nous soyons déjà dans un processus d'appropriation et de communication éthique en progrès constant. En effet, au delà des effets d'annonce, la grande majorité des entreprises de notre échantillon (70%) formalisent le concept d'éthique par des documents ad hoc qui sont, le plus souvent, mis en ligne sur les sites web, à côté des rapports annuels, comme autant d'éléments de preuve. Par ailleurs, 80% des sociétés du CAC 40 disent ce qu'elles font sur le terrain éthique pour leurs parties prenantes. Ces résultats sont donc très encourageants et amènent les développements suivants.

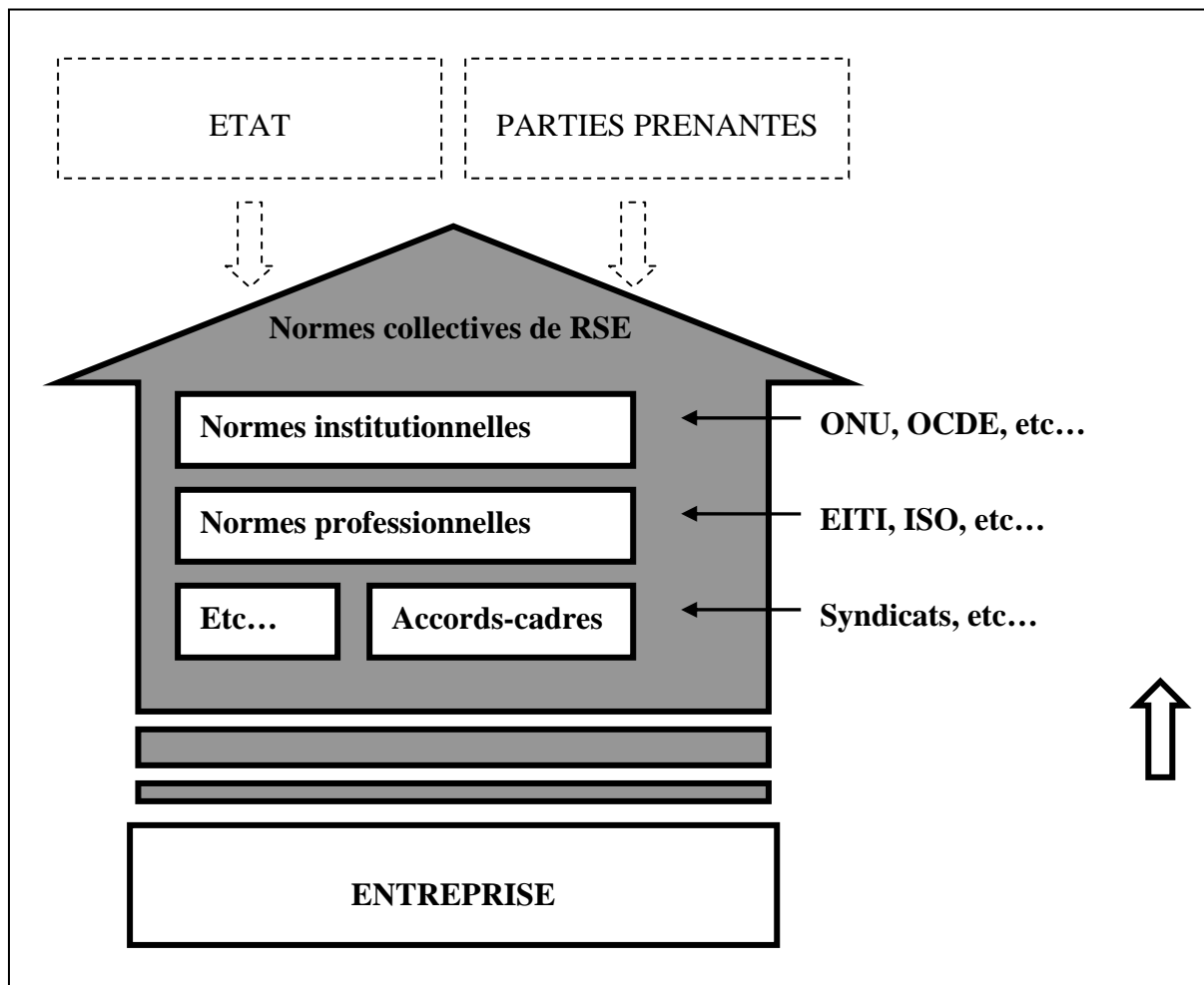
Nous analyserons, dans les chapitres à venir, la manière dont la communication éthique (notion large) est concrètement déclinée dans les différentes normes dédiées à la responsabilité et au développement durable – chartes, codes internes, rapports - et la façon dont elle norme les relations avec tel ou tel partenaire. Nous verrons que ces manifestations prennent la forme de normes collectives et individuelles.

CHAPITRE 5 - LES NOUVELLES NORMES COLLECTIVES DE L'ENTREPRISE ETHIQUE

Résumé :

Les entreprises sont dorénavant dans un processus d'appropriation et de communication éthique qui leur permet de répondre aux attentes de leurs parties prenantes. Elles leur adressent ainsi des documents qu'il convient maintenant d'analyser.

Cette communication extra financière prend, en premier lieu, la forme de normes collectives de différentes natures – institutionnelles, professionnelles, accords-cadres, etc – qui sont élaborées par différents acteurs – entreprises, institutions internationales, ONG, etc. Ils participent tous à un véritable engagement en termes de responsabilité sociale.



PLAN

I- Le respect de la norme comme nouvelle règle de conduite des entreprises

II- L'érection de normes collectives de responsabilité sociale ou un processus de normalisation en faveur de la RSE

2-1- Des normes collectives institutionnelles

2-2- Des normes collectives professionnelles

2-2-1- Des normes générales

2-2-2- Des dispositifs sectoriels

2-2-3- Des dispositifs thématiques :

2-2-4- Des dispositifs de certification :

2-2-4-1- Certification et accréditation :

2-2-4-2- Normalisation et standardisation :

2-2-4-3- Les différents référentiels français au service du DD

2-2-4-3-1- Les catégories de référentiels

2-2-4-3-2- Les différents référentiels au service du DD

2-2-4-3-3- Les normes instaurant des systèmes de management :

2-2-4-3-4- La norme internationale ISO 26000 : une norme ISO dédiée à la responsabilité sociale

2-3- Une autre forme de promotion collective de la RSE : Les accords-cadres internationaux

Introduction :

Les éléments de nos premiers chapitres ont mis en évidence à la fois un état d'urgence et aussi la nécessité d'une coordination internationale forte pour la mise en œuvre du développement durable. Mais devant ces impératifs, les États se sont montrés incapables de formuler une réponse collective et ce constat a une comme conséquence première de modifier les logiques de répartition des rôles entre États, multinationales et autres acteurs de la société. Ainsi, un transfert de responsabilité a eu lieu et s'est matérialisé sous la forme d'une pression légale pesant sur les entreprises.

Par la suite, nous avons mis en évidence un phénomène dont l'illustration parfaite fut constatée à l'occasion du sommet de Johannesburg : Devant l'incapacité des États à transposer les principes de l'agenda 21 de Rio dans leur législation, les entreprises multinationales se sont présentées comme les acteurs les plus engagés en matière de développement durable. Certaines se sont même présentées en compagnie de nouveaux partenaires issus de la société civile. Cette redistribution des rôles et des mérites a eu pour conséquence de clarifier un nouvel élément : la place prépondérante des parties prenantes de l'entreprise dans la construction de la stratégie de celle-ci. Ainsi, « la société civile, dans ses différentes composantes, était en mouvement ; un nouveau partenariat entre les ONG et les multinationales prenait forme. On allait pouvoir se passer des États pour aller de l'avant. Vive le capitalisme mondialisé, ainsi capable de faire progresser au concret le développement durable, après la décennie des vaines palabres intergouvernementales⁸⁴ (Godard et Hommel, 2005) ! ». Les partenaires de la firme exercent une pression morale sur celle-ci. Les entreprises tentent de répondre partiellement à ces pressions en intégrant de nouvelles règles de gouvernance. Mais cette tentative consistant à mieux analyser ses conflits de pouvoir interne et externe a confirmé le besoin pour l'entreprise de tenter d'organiser une réponse responsable et éthique en tentant de formalisant des normes de responsabilité sociale.

Le présent chapitre a pour objet de présenter cette réponse collective formulée par les firmes à plus de responsabilité et d'éthique. Cette tentative en faveur de plus de responsabilité prend aujourd'hui la forme de nouvelles normes⁸⁵ en faveur du développement durable.

⁸⁴ Un des livres phares porté par le WBCSD a pour titre *Walking the talk* (Holliday et al., 2002). Il s'agit d'un recueil des meilleures illustrations des initiatives concrètes prises par les multinationales pour réduire leur consommation de ressources ou leurs rejets polluants et améliorer leurs relations avec leurs différents partenaires.

⁸⁵ L'objet du présent chapitre n'a pas l'ambition de faire une présentation exhaustive de l'ensemble des normes, outils et standards collectifs utilisés dans le cadre d'une réflexion ou politique de responsabilité sociale. Cette tentative serait probablement vaine tant le domaine est riche d'initiatives volontaires de toutes formes d'organisation. Ainsi, il manque à « l'appel » des instruments pourtant célèbres comme : les principes du Global Sullivan, les SGMA Guidelines, les instruments de l'IFOAM, les Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management, le critère de l'Eco-label européen, les Amnesty International's Human Rights Guidelines for Companies et bien d'autres. Notre étude se veut donc emprunt d'humilité.

I- Le respect de la norme comme nouvelle règle de conduite des entreprises

L'étymologie latine de la norme – *norma* signifiant équerre ou règle – conduit à assimiler la notion de norme à la notion de règle. Ainsi, celle-ci désigne un état habituellement répandu ou moyen considéré le plus souvent comme une règle à suivre. Cette appellation générique peut être associée à un être ou un objet. La norme lui confère ainsi un ensemble de caractéristiques qui le fait rentrer dans la « norme » c.a.d. dans ce qui est « normal » ; si l'objet de respecte par le cahier des charges fixés, il sera alors considéré comme « anormal ».

La notion de norme ne semble donc pas étrangère à l'idée d'un jugement de valeur.

En effet, la philosophie assimile avant tout la norme à un principe discriminatoire auquel se réfère implicitement ou explicitement un jugement de valeur. Ce sont les auteurs de la norme qui fixeront alors les valeurs à respecter pour adhérer à l'éthique collective fixée par les groupes à l'origine de celle-ci. Cette conception attachée à l'idée de normalité fixée par un groupe se heurte à une conception juridique rependue en France.

En effet, une norme est une « règle de droit, proposition abstraite et générale, comme équivalent non pas à l'idée de normalité (...) mais spécifiquement à la valeur obligatoire attachée à une règle de conduite, et qui offre l'avantage de viser d'une manière générale toutes les règles présentant ce caractère quels qu'en soient la source (Cornu, 2007) ». La norme, dans cette perspective, est donc difficilement dissociable du caractère impératif de la loi. A ce titre, se pose alors la double question de sa création et de son application. En effet, les normes sont hiérarchisées dans un système de droit cohérent au regard d'un ensemble de règles de droit. La création d'une norme induit donc nécessairement la question de la création d'une règle de droit.

Dès lors que l'on pose comme principe de développement que la réponse éthique des entreprises, aux pressions multiples qu'elles subissent, se fait sous la forme de l'édition de normes de conduite relatives à leur responsabilité sociale, un débat sur leurs source et portée ne peut être évité. Nous aborderons ces développements dans le chapitre suivant.

L'objet du présent chapitre est de présenter ces dites normes de RSE.

Les entreprises se sont engagées à respecter un certain nombre de principes éthiques. Ces engagements vont tous au-delà des obligations légales et réglementaires de leur pays d'origine ; au-delà des prescriptions de leurs autorités de contrôles. Les firmes s'imposent des règles de bonne conduite qui sont aujourd'hui les nouvelles normes effectives de la responsabilité sociale.

La multiplication des ces normes conduit à une triple remarque : en premier lieu, l'ampleur du phénomène mais aussi le nombre de parties prenantes associées à ce phénomène permettent d'écarter la piste de la seule spontanéité morale de l'entreprise ; En second lieu, il y a fort à parier que ces « firmes responsables » se félicitent des conséquences procurées par l'adoption de ces règles de bonne conduite en terme d'image et aussi vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes ; pourtant et enfin, en se dotant de principes et de chartes éthiques, ces entreprises se donnent aussi les moyens de réguler leurs propres activités et d'en contrôler l'application au plus près du terrain tout en minimisant les risques.

La bonne santé d'un secteur repose aujourd'hui sur le respect de dispositions qui ne sont plus uniquement légales. L'ensemble de la communication éthique de l'entreprise est devenu un dispositif clé de régulation qui passe par l'adoption de normes de responsabilité sociale.

II- L'érection de normes collectives de responsabilité sociale ou un processus de normalisation en faveur de la RSE

Au cours des années 1960 et 1970, le comportement des entreprises multinationales a donné lieu à des critiques affirmées qui ont conduit à l'élaboration de différentes normes internationales. Celles-ci étaient destinées à permettre d'évaluer leurs intentions, leurs règles de conduite et à mieux définir les modalités de leurs relations avec leurs parties prenantes. Mais comme l'enfer n'est pas seul « pavé de bonnes intentions », les problèmes posés par les activités de ces entreprises se sont avérées multiples et ils ont donné naissance à de nombreuses normes.

2-1- Des normes collectives institutionnelles

Il existe deux normes qui se détachent de la pratique de normalisation et s'illustrent par leur reconnaissance sur le plan international et en matière de comportement des entreprises :

- la "déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale" de l'Organisation internationale du travail (OIT), révisée en 2001 (voir plus loin) ;
- les "principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales" de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), révisés en 2000 (voir encadré).

Ces deux référents internationaux sont aujourd'hui complétés par des codes de conduite convenus sous l'égide d'autres organisations internationales. Ainsi, l'Organisation des Nations unies a édicté un document en matière d'alimentation et d'agriculture ; l'Organisation mondiale de la santé et la Banque mondiale ont rédigé à leur tour des codes de conduite ; et des efforts ont été accomplis dans le cadre de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement en ce qui concerne les activités des entreprises dans les pays en développement, actions lancées, en la matière par les parties prenantes, notamment les partenaires sociaux et les ONG, en particulier au niveau sectoriel.

Ces dispositifs s'inscrivent pourtant dans un ensemble plus ancien de normes internationales qui peuvent être classées chronologiquement faute de l'être en termes de hiérarchie :

- **Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies de 1948** : Cette norme est une déclaration adoptée par l'ONU le 10 décembre 1948 à Paris. Ce texte est venu préciser les droits humains fondamentaux. Sa principale critique est d'être un document fondateur sans véritable portée juridique. En effet, cette déclaration d'intention n'a que la valeur de proclamation de droits. Le texte est avant tout une charte, considérée comme non contraignante, même si elle se veut universelle. On retrouvera donc les développements relatifs à ce type de document dans nos développements ultérieurs. Ses racines sont bien entendu à rechercher dans le texte français de 1789.

Ce document est aussi à l'origine de nombreux traités internationaux sur des thèmes précis qui sont autant de prolongement du texte fondateur. Ainsi, on peut citer, par exemple, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques de 1966 ; le Pacte international relatif aux

droits économiques, sociaux et culturels de 1966 ; la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination contre les femmes de 1979 ; la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant de 1989 etc...

- **Les textes et conventions adoptées par l'OCDE à partir de 1960** : L'Organisation de coopération et de développement économiques est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres, principalement des pays développés, ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. Cette structure internationale a succédé à l'Organisation européenne de coopération économique(OECE) dont le rôle principal était la mise en place du plan Marshall d'après guerre. Les textes adoptés par l'OCDE ont une grande importance en matière de RSE pour une double raison. D'une part, les pays membres pèsent de manière conséquente, d'un point de vue économique - à hauteur de 76 % du PNB mondial en 2007. D'autre part, ces Etats sont répartis sur l'ensemble de la planète et leurs décisions ont donc une portée internationale.

L'OCDE a divisé ses domaines d'étude en six grands thèmes parmi lesquels on retrouve les thèmes clés de notre étude : l'économie, l'environnement, la dimension sociétale, la durabilité, la gouvernance ... Ainsi, sur ce dernier thème, les entreprises engagées en matière de RSE peuvent s'appuyer, par exemple, sur la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption (1997).

Une remarque particulière peut être apportée concernant les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales » (voir encadré). Ce texte est le fruit du constat que « les entreprises multinationales font à présent partie intégrante de l'économie internationale, contribuant à des flux d'investissement aux effets bénéfiques ainsi qu'à la diffusion des technologies et représentant une source importante de recettes fiscales. Dans le même temps, leurs activités continuent de susciter dans l'opinion publique des inquiétudes auxquelles de nombreuses initiatives cherchent à répondre⁸⁶ ». Ainsi, en 1976, l'organisation internationale a adopté des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales dans le cadre de la Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales.

Ces Principes directeurs sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales opérant dans les pays adhérents ou originaires de ces pays. Ils énoncent des normes volontaires pour un comportement responsable des entreprises dans plusieurs domaines, notamment l'emploi et les relations professionnelles, les droits de l'homme, l'environnement, la publication d'informations, la concurrence, la fiscalité et la science et la technologie. Ils constituent un texte fort de portée générale, approuvé au niveau multilatéral, que les gouvernements se sont engagés à promouvoir.

Les Principes directeurs ont comme principales caractéristiques d'être : en premier lieu, volontaires – ce qui n'exclue pas une notion d'engagement de la part de l'organisation qui adhère mais écarte, en principe, l'idée de « contrôle ». En second lieu, pragmatiques – ces éléments ont en effet été adressés aux entreprises mais relayés par des représentants des salariés et des organisations non gouvernementales.

⁸⁶ www.ocde.org

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

Préface : situe les Principes directeurs dans la perspective de la mondialisation. L'objectif commun des gouvernements adhérant aux Principes directeurs est d'encourager la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, environnemental et social, et d'atténuer le plus possible les difficultés auxquelles leurs diverses opérations peuvent conduire.

I. Concepts et principes : présente les principales caractéristiques des Principes directeurs, notamment leur caractère volontaire, leur application partout dans le monde et le fait qu'ils traduisent des pratiques recommandables pour toutes les entreprises.

II. Principes généraux : comprend les premières recommandations spécifiques, notamment des dispositions concernant les droits de l'homme, le développement durable, la responsabilité dans la chaîne des cocontractants, et le renforcement des capacités au niveau local ainsi que, plus généralement, des appels aux entreprises pour qu'elles tiennent pleinement compte des politiques établies dans les pays où elles opèrent.

III. Publication d'informations : recommande la diffusion d'informations sur toutes les questions concernant l'entreprise, notamment ses résultats et la structure de son actionnariat, ainsi que la communication dans les domaines où les normes à cet égard sont encore peu développées, comme la politique sociale, l'environnement et la notification des risques.

IV. Emploi et relations professionnelles : traite des principaux aspects du comportement des entreprises dans ce domaine, notamment le travail des enfants et le travail forcé, la non-discrimination, le droit des salariés à être représentés par des organisations légitimes et à des négociations constructives.

V. Environnement : encourage les entreprises à améliorer leur performance pour la protection de l'environnement, notamment en ce qui concerne les incidences sur la santé et la sécurité. Des recommandations sont notamment formulées sur les systèmes de gestion de l'environnement et l'opportunité de mesures de précaution en cas de menace de dommages graves pour l'environnement.

VI. Lutte contre la corruption : couvre la corruption publique et privée, ainsi que la corruption active et passive.

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

VIII. Science et technologie : vise à encourager la diffusion par les entreprises multinationales des fruits des activités de recherche et développement dans les pays où elles opèrent, de façon à contribuer au renforcement des capacités d'innovation des pays d'accueil.

IX. Concurrence : souligne l'importance d'un climat des entreprises ouvert et concurrentiel.

X. Fiscalité : invite les entreprises à agir en conformité avec la lettre et l'esprit des lois et règlements fiscaux et à coopérer avec les autorités compétentes.

- Les déclarations de l'OIT relatives aux principes et droits fondamentaux du travail issus de la déclaration de l'OIT de 1998 : Les conventions de cette institution arrêtent des normes universelles fondamentales du travail très variées : l'abolition du travail forcé (conventions 29 et 105, respectivement de 1930 et 1957), la liberté syndicale et le droit aux négociations collectives (conventions 87 et 98, respectivement de 1948 et 1949), l'abolition du travail des enfants (conventions 138, adoptée en 1973, et 182, adoptée en 1999), et la non-discrimination au travail (conventions 100 et 111, adoptées respectivement en 1951 et 1958), etc...

Ces dispositions sociales ont comme particularités d'avoir provoquées des commentaires nombreux de la part des deux parties au contrat de travail.

Ainsi, les employeurs ont pris position sur la base des dispositions de l'OIT. Depuis sa création en 1920, l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) s'est efforcée d'assurer une position commune au niveau national et international en matière de politique sociale pour le « corps » des employeurs. L'OIE a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts des employeurs dans les forums internationaux, plus particulièrement à l'Organisation internationale du Travail (OIT). A ce titre, cette organisation s'est prononcée en faveur des normes de l'OIT et de leur lien avec le concept de RSE (voir encadré).

L'engagement de l'OIE en faveur de la RSE et du respect des dispositions de l'OIT :

L'OIE est bien entendu concernée par le phénomène global portée par le concept de RSE. : « Des débats importants au sein de l'Union européenne, de la Commission des droits de l'homme (HCDH) et de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) ou encore dans le cadre de la Commission mondiale de l'OIT sur la dimension sociale de la mondialisation ont amené l'OIE à présenter les vues des employeurs sur la base de l'approche de la RSE qui a été développée par l'OIE ».

Lors des réunions et discussions organisées dans le cadre de l'OIT, cette structure de représentation des employeurs a pris une double position sur les enjeux croisés des normes de l'OIT et de la RSE. D'une manière positive, l'OIE s'est engagée en faveur de la RSE en appuyant « la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale en tant que référence de l'OIT pour les entreprises en matière de RSE ». Elle demande également que l'ensemble des informations et bases de données de l'OIT sur la dimension sociale des firmes soient avant tout une « source d'information neutre sur les initiatives des entreprises ». La prise de position souligne enfin « l'importance du rôle de l'OIT dans le renforcement de la capacité des États membres à appliquer leur législation nationale du travail ». D'une manière négative, les employeurs ont fait clairement savoir ce que l'OIT ne devrait pas faire : devenir une organisation de contrôle ou de vérification des initiatives volontaires en matière de RSE.

Source : www.oie-emp.org

De la même manière, les représentants syndicaux, garants du respect et de la défense des droits des employés, se sont mobilisés sur ces thèmes et sur la question des liens qui unissent les principes fondamentaux de l'OIT et le concept de RSE. Ainsi, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), créée en 1949, a fait, de la question des multinationales et de leur respect, des normes de travail son cheval de bataille. Cette organisme considère que « la RSE est le plus souvent utilisée pour décrire une forme d'éthique des affaires qui se traduit par l'obligation de la part des entreprises de tenir compte de l'impact qu'ont leurs activités commerciales ». Elle considère que la responsabilité d'une firme va bien au-delà du simple respect des dispositions réglementaires nationales : « Précisément parce qu'ils vont au-delà de l'obligation de respecter les droits humains fondamentaux et qu'ils intègrent de plus larges responsabilités, les Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, de même que la Déclaration Tripartite de l'OIT sur les Principes concernant les Entreprises Multinationales et la Politique Sociale sont des instruments importants en matière de RSE⁸⁷ ».

L'Organisation internationale du travail (OIT) a adopté, en 1977, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales⁸⁸ (EMN). Ce document est considéré comme un

⁸⁷ <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=102191>

⁸⁸ Bureau international du Travail, Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, 1977, Genève

des textes d'inspiration pour les entreprises internationales en matière de codes de conduite. En effet, les principes énoncés par cet instrument de portée universelle sont destinés à guider les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles. Ainsi, les firmes s'inspirent de ce texte dans leur charte éthique en visant les droits fondamentaux au travail à respecter. À l'époque, cet instrument international, allié aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, visait à protéger la souveraineté des pays en définissant les responsabilités, y compris les responsabilités sociales, des entreprises multinationales (Kearney, 1999). Mais le document a évolué avec le temps. La Déclaration EMN est aujourd'hui un instrument de promotion volontaire qui sert de référence pour les entreprises qui souhaitent adopter une approche socialement responsable dans la conduite de leurs affaires. Ce texte a été adopté par le BIT en 1997 ; puis, mis à jour en 2000 afin d'incorporer dans ses dispositions la Déclaration de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Cet enrichissement lui permet de constituer aujourd'hui un point de référence pour les employeurs et les entreprises qui cherchent à s'engager en faveur de plus de responsabilité sociale. Son succès lui vaut d'être aujourd'hui aussi une référence pour les petites et moyennes entreprises.

PME et engagement au respect des conventions de l'OIT : le cas ETHIAS

ETHIAS est une entreprise mutualiste belge qui a développé des activités bancaires. En sa qualité d'acteur de l'économie sociale, cette firme affiche des valeurs de solidarité en agissant notamment sur l'accès aux primes d'assurance obligatoires. Elle a été la première entreprise bénéficiaire du label social pour son produit d'assurance incendie qui garantit le **respect des conventions de base de l'OIT** chez les **fournisseurs** et les sous-traitants.

Sa nature juridique particulière est bien évidemment un atout évident pour s'illustrer d'un point de vue social. En effet, cette firme est une association d'assurances mutuelles c'est à dire une association de personnes qui conviennent de s'assurer mutuellement et de répartir entre elles la charge des sinistres subis. A cet effet, elles constituent un fonds alimenté par leurs cotisations. Dans cette formule, chacun est en même temps assureur et assuré, il n'y a pas de capital social et donc pas d'actionnaires à rémunérer. Pas de hiérarchie non plus entre les membres. Ce positionnement leur permet d'affirmer que « s'assurer chez Ethias, ne signifie pas seulement acheter pour soi-même la sécurité recherchée, c'est aussi participer à créer cette sécurité pour d'autres et contribuer à la solidarité qui est l'essence même de l'assurance ».

Cette structure a été une des premières structures belges à aussi bénéficier du label social mis en place par le gouvernement de ce pays. Depuis le mois d'octobre 2002, en effet, les entreprises opérant en Belgique ont la possibilité de postuler à l'obtention de ce label garanti par les pouvoirs publics, dans le cadre de la loi du 27 février 2002. Cette démarche volontariste récompense les entreprises soucieuses d'éthique et de responsabilité sociale et sociétale.

Ce label garantit auprès du consommateur que le produit ou service visé respecte les principes de base de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans toute la filière de fabrication, sous-traitants et fournisseurs y compris.

ETHIAS a ainsi demandé et obtenu le label social pour notre assurance incendie "Home Confort Plus" (assurance multi-risques habitation). Conformément au cahier des charges du label social, un audit externe a été réalisé afin d'analyser la chaîne de " production " de cette

assurance incendie. Cette entreprise a mis en évidence un dialogue social fort et un climat social favorable.

Le respect de cet ensemble de normes sociales internationales liées à la responsabilité sociale leur permet de s'engager dans une démarche plus globale en faveur du développement durable. Cette stratégie globale va ainsi favoriser le respect de ses normes de RSE : l'élaboration d'un code d'éthique, l'établissement d'un code de conduite et d'un bilan sociétal en collaboration avec nos partenaires d'Azur-GMF,

Source : www.ethias.be

L'Organisation internationale du travail (OIT) est une agence de l'ONU. Le travail réalisé par cet ensemble de gouvernements, employeurs et travailleurs de ses Etats membres plaide en faveur de l'érection d'un ensemble de normes qui participent, d'une part, à la promotion d'un travail décent à travers le monde ; et qui aident les entreprises dans leur travail d'autorégulation en faveur d'une plus grande responsabilité sociale. Pourtant, cette agence n'est pas la seule à promouvoir le développement durable à travers des initiatives ingénieuses.

- L'initiative "Global Compact", lancée par les Nations unies lancée en 1999 et finalisée en juillet 2000 : Cette proposition (McKinsey & Company, 2004), formulée par le Secrétaire général des Nations Unies, a été adressée aux entreprises privées engagées en faveur du développement durable afin de leur proposer un partenariat concret et pratique avec l'organisation onusienne. En adhérant volontairement à un ensemble de 10 principes (voir encadré) touchant au développement durable, celles-ci peuvent bénéficier :

- Du logo des Nations-Unies pour leur communication
- D'une « club de rencontre » entre firmes responsables
- D'une base de données de bonnes pratiques de ces organisations responsables afin de les transposer à leur propre activité.
- D'un lien de rencontre et de débat autour d'une même table avec des syndicats et ONG (*Amnesty International, Human Right Watch, WWF, etc.*) eux mêmes partenaires de même niveau sur la base de ces principes.

Bien entendu, le cadre de cette proposition est à l'origine plus large : il s'agit « de permettre à tous les peuples de la planète de bénéficier des avantages de la mondialisation et d'ancrer les marchés mondiaux à des valeurs et pratiques indispensables pour répondre aux besoins socioéconomiques⁸⁹ ». Mais cette initiative peut, surtout, être considérée comme un cadre négocié de principes éthiques et d'information sur les comportements des entreprises permettant à ces dernières de diffuser de l'information et aux différents parties prenantes de disposer de moyens pour comparer les performances des uns et des autres dans un cadre normalisé. Par le biais d'une norme institutionnelle, les firmes peuvent donc afficher une information éthique et se prononcer en faveur d'engagements non réglementaires mais contraignants en terme d'image et de responsabilité.

⁸⁹ <http://www.un.org/french/globalcompact/>

Les 10 principes du Global Compact

Principe n° 1 : Les entreprises doivent promouvoir et respecter, dans leur sphère d'influence, le droit international relatif aux droits de l'homme.

Principe n° 2 : Elles doivent veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violation des droits de l'homme.

Principe n° 3 : Les entreprises doivent respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective.

Principe n° 4 : Elles doivent éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

Principe n° 5 : Elles doivent effectivement abolir le travail des enfants.

Principe n° 6 : Elles doivent éliminer toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

Principe n° 7 : Les entreprises doivent s'engager à appliquer une approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.

Principe n° 8 : Elles doivent prendre des initiatives visant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe n° 9 : Elles favorisent la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Principe n° 10 : Les entreprises doivent agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

- **le projet de normes des Nations unies sur les responsabilités des sociétés transnationales et autres entreprises commerciales en matière de droits humains** : Ce projet de Normes a été adopté, dans un premier temps, par la sous Commission des Nations Unies pour les Droits de l'homme en 2003. Ce projet de normes constitue une réelle avancée parce qu'il offre une revue complète des obligations auxquelles sont déjà soumises les entreprises transnationales et qu'il les universalise. Ce texte ne crée pas de nouvelles obligations, mais pèse comme une synthèse des recommandations antérieures des Nations Unies. Cette initiative réunit, dans un seul document, l'ensemble des textes relatifs aux droits humains, applicables au monde des affaires. Elle offre une revue complète des obligations auxquelles sont déjà soumises les entreprises selon les Traités et Conventions onusiens existants, et détaille concrètement ce que signifient ces obligations pour les entreprises. Pourtant, en l'état actuel, ces normes ne sont pas plus contraignantes que les initiatives existantes dans leur périmètre respectif.

Le projet est en fait un texte comprenant 23 paragraphes couvrant 6 problématiques concernant les droits humains : le droit à l'égalité des chances et au traitement non discriminatoire, le droit à la sécurité des personnes, le droit des travailleurs, le respect de la

souveraineté nationale et des droits humains, les obligations relatives à la protection des consommateurs et celles liées à la protection de l'environnement. Ce recueil de normes présente leurs caractéristiques en ces termes :

- Elles soulignent l'indivisibilité de tous les droits humains ;
- Elles s'appliquent à toutes les entreprises et constituent ainsi une trame commune parmi les multiples codes de conduite existants ;
- Elles se fondent uniquement sur le droit international existant ;
- Elles rappellent que les sociétés transnationales ont des obligations en matière de respect des droits humains et de la souveraineté nationale des Etats, et cela partout dans le monde.

Enfin, les normes prévoient que les entreprises doivent intégrer les normes aux « contrats et accords conclus avec des tiers ». Cette dernière remarque prend tout son sens si on considère que cette dernière caractéristique pourrait constituer le fondement d'une forme de responsabilité élargie couvrant la chaîne de contrats liant l'entreprise internationale à l'ensemble de ses fournisseurs, sous traitants, etc... La question de la portée juridique de ces normes est donc bien au cœur de l'édifice sans pour autant qu'une réponse ferme ait aujourd'hui vu le jour. Un élément du texte plaide en faveur d'une force juridique réelle de l'ensemble de ces obligations en précisant que « s'agissant de fixer des dommages intérêts ou d'imposer des sanctions pénales, et à tous autres égards, les tribunaux nationaux et/ou internationaux font application des présentes Normes ». Pour autant, ce projet, pour qu'il soit adopté par les Nations Unies, doit encore être approuvé par la Commission pour les droits de l'Homme elle-même, puis par le Conseil économique et social (ECOSOC) des Nations unies. Et ce processus se heurte à de vives résistances.

Un certain nombre de mesures et de rapports périphériques ont complété ce travail d'édification en faveur de plus de responsabilité sociale des entreprises multinationales :

- L'appel lancé en faveur d'initiatives intergouvernementales en matière de responsabilité sociale des entreprises, et les conclusions formulées à cette occasion lors du Sommet sur le développement durable des Nations unies de Johannesburg en 2002.
- L'initiative de la Chambre internationale du Commerce (CCI) de 2002 : La chambre de commerce internationale s'est illustrée, depuis plusieurs années, en rédigeant des règles ou contrats types dans tous les domaines de la vie des affaires. A l'occasion du sommet de la Terre de Johannesburg, elle a formulé une initiative conjointe avec le WBCSD, le *Business Action for Sustainable Development*, qui a pour objectif d'établir des normes environnementales privées.
- Le rapport du Secrétaire général des Nations unies intitulé « Vers des partenariats mondiaux - Renforcement de la coopération entre les Nations unies et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé », du 10 août 2005,
- Le rapport intérimaire publié le 22 février 2006 sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises ainsi que les consultations régionales qu'il a effectuées à Bangkok les 26 et 27 juin 2006 et à Johannesburg les 27 et 28 mars 2006.

ETUDE TERRAIN :

Les professionnels s'engagent en faveur du développement durable pour répondre à de multiples pressions. Pourtant, toutes ne sont pas contraintes par les pouvoirs publics à publier des données extra financières. Certaines organisations se lancent volontairement dans cette démarche afin de devenir des acteurs engagés en la matière et d'être identifiées comme tel par leurs parties prenantes. Une des manières d'y parvenir est d'adhérer à un rassemblement international d'organisations privées en faveur du développement durable.

1- Le cas :

L'Union des Constructeurs Immobiliers (UCI).

2- La problématique :

Nous nous sommes penchés sur la question suivante : comment s'engager au mieux dans une démarche volontaire de responsabilité sociale afin de satisfaire l'attente des parties prenantes ?

L'objet d'étude est ici le regroupement professionnel des constructeurs immobiliers UCI, dont le rôle est de défendre les métiers qu'elle représente et promouvoir la qualité et les bonnes pratiques. Or, celles-ci ne doivent plus restées techniques et financières mais intégrer le développement durable.

Créée en 1961, l'Union des Constructeurs Immobiliers (UCI) regroupe plus de 670 constructeurs immobiliers répartis sur l'ensemble du territoire national. C'est une des toutes premières organisations professionnelles représentative des constructeurs de maisons individuelles, promoteurs immobiliers et aménageurs..

Sa problématique principale a été de devenir la première organisation représentative des métiers de la construction de maisons individuelles ou de la promotion immobilière à se lancer dans une démarche relative au développement durable d'une telle importance.

« Il s'agit de contribuer au Développement Durable en valorisant les expériences et compétences spécifiques des membres de l'Union des Constructeurs Immobiliers et en proposant des solutions innovantes pour l'habitat fondées notamment sur un meilleur dialogue et une meilleure coordination/concertation avec l'ensemble des parties prenantes : collectivités territoriales, industriels, entreprises générales, artisans, clients... »

Sa problématique particulière a été de trouver un moyen :

- de conforter son image d'organisation proactive en matière de développement durable ;
- de participer aux échanges de bonnes pratiques avec des acteurs engagés ;
- de favoriser son rôle de représentation et de promotion des bonnes pratiques de ses membres ;
- de participer à l'élaboration des futures réflexions et normes collectives en matière de responsabilité sociale ;

3- Les apports :

Un travail d'élaboration d'une proposition d'adhésion au Global Compact des Nations Unies pour l'Union des Constructeurs Immobiliers a été réalisé.

Celui-ci est apparu le meilleur moyen, pour une organisation représentant des professionnels, d'adopter une posture proactive en matière de responsabilité sociale.

Les engagements que porte l'UCI dans le domaine du Développement Durable sont déjà nombreux (exemples) :

1. Contribuer à la construction d'une culture Développement Durable auprès de ses membres ;
 2. Informer ses adhérents sur toutes les nouveautés en matière d'environnement ;
 3. Réaliser des chantiers tests qui vont permettre l'élaboration de bonnes pratiques ;
 4. Mettre en place des groupes de travail « développement durable et énergie dans la construction immobilière » ;
 5. Contribuer au développement de l'Agenda 21 entreprise auprès de ses adhérents en élaborant une trame « Agenda 21 Entreprise » pour chacune des activités représentées au sein de l'UCI c'est-à-dire les constructeurs de maisons individuelles, les promoteurs immobiliers et les aménageurs ;
- Etc.

Ainsi, le travail réalisé a consisté à :

- identifier ces différentes initiatives ;
- identifier les attentes des parties prenantes de l'UCI;
- formaliser un certain nombre d'engagements couvrant les principes du Global Compact ;
- élaborer une proposition d'adhésion de l'UCI au Pacte Mondial.

Extrait de la proposition pour l'adhésion au Global Compact (Proposition complète en annexe) :

« (...) Cette proposition est engagée pour relayée différentes actions isolées lancées par l'Union des constructeurs immobiliers en faveur du développement durable. Elle a vocation à favoriser la demande d'adhésion de l'UCI au Global Compact dans un premier temps ; puis, dans un second temps, à lui permettre d'élaborer une politique globale de responsabilité sociale.

(...)

1-PRESENTATION GENERALE DU GLOBAL COMPACT

En janvier 1999, Kofi Annan évoquait l'idée d'un partenariat associant l'ONU et les milieux d'affaires, lors d'un discours prononcé au Forum Economique Mondial de Davos.

Ce grand projet, voué à "unir la force des marchés à l'autorité des idéaux universels", aboutit au lancement officiel du Pacte Mondial le 26 juillet 2000.

Dans cette initiative internationale, Kofi Annan invite les entreprises, les organisations professionnelles et syndicales, les organismes des Nations-Unies à défendre et à promouvoir

10 principes fondamentaux relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Ces principes reposent sur :

- La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme,*
- La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (relative aux droits fondamentaux du travail) et*
- La Déclaration de Rio (relative à la protection de l'environnement et au développement durable).*

Ainsi, au travers d'une initiative volontaire des entreprises, le Pacte Mondial encourage le monde des affaires à œuvrer pour une économie mondiale plus juste. En outre, il affirme pour la première fois la responsabilité civique des entreprises.

LES 10 PRINCIPES

Droits de l'Homme :

Principe n°1 : Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence.

Principe n°2 : Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices des violations des droits de l'homme

Normes du Travail :

Principe n°3 : Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective

Principe n°4 : Soutenir l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire

Principe n°5 : Soutenir l'abolition effective du travail des enfants

Principe n°6 : Soutenir l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession

Environnement :

Principe n°7 : Appliquer le principe de précaution face aux problèmes touchant l'environnement

Principe n°8 : Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement

Principe n°9 : Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

Lutte contre la corruption :

Principe n°10 : Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

2- LES ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES

Aujourd'hui, le Pacte Mondial rassemble plus de 1500 entreprises et organisation des quatre coins de la planète : des sociétés très diverses de par leur notoriété, leur secteur d'activité ou leurs effectifs ;

Les entreprises s'y affirment comme de véritables acteurs de la croissance et du développement, dans un contexte de mondialisation à positiver.

Leurs initiatives portent sur les pratiques éthiques, le commerce équitable, l'aide au développement des pays les plus pauvres... Elles se positionnent ainsi comme des entreprises "responsables" affichant des motivations qui dépassent le seul profit.

Le Pacte mondial énonce 10 principes liés au développement durable, auxquels souscrivent les entreprises afin d'inciter, de promouvoir, de vérifier ou garantir le respect de normes minimales dans les domaines suivants : Droits de l'homme, Droits du travail et protection de l'environnement.

Les syndicats, les organisations non gouvernementales et les représentants des sociétés civiles y sont également parties prenantes (Amnesty international, Human Rights Watch, l'Union internationale pour la conservation de la nature, etc.).

Ainsi, nous pouvons constater que les structures adhérant au Pacte mondial s'engagent à :

- *Intégrer les principes du Pacte Mondial dans sa stratégie, leurs rapports annuels et autres documents internes*
- *S'associer aux Nations-Unies dans des projets de partenariat*
- *Formuler des plans d'actions coopératifs pour atteindre les objectifs du Pacte*
- *Présenter des actions sur le site internet du "Global Compact"*

En d'autres termes, les organisations qui adhèrent s'engagent à promouvoir certains principes du développement durable.

Dans tous les cas, il n'est nécessaire de viser tous les points mais seulement d'assurer la promotion d'un maximum. Ces éléments correspondent en effet à des normes collectives de responsabilités sociales qui sont dégagées par des organisations privées ou publiques – entreprises, ONG, Institutions – en parallèle de l'action régulatrice des pouvoirs publics au niveau national. Ce regroupement s'engage ainsi dans un phénomène d'auto régulation.

On compte aujourd'hui plusieurs centaines d'organisations françaises⁹⁰ (423 début avril 2007) souscrivant au Pacte Mondial.

Ce qui place la France au premier rang de la mobilisation à l'échelle de la planète.

Ainsi, des sociétés aussi diverses que Air France, BNP Paribas, Danone ou Gaz de France s'engagent déjà activement en faveur des valeurs de l'ONU et des principes du Pacte Mondial. Or, une structure comme Gaz de France est déjà votre partenaire.

Voici un certain nombre de propositions qui seraient autant d'exemple de mise en dynamique de vos engagements en terme de développement durable et d'adhésion aux principes du Global Compact.

3- PROJET D'ADHESION DE L'UCI AU GLOBAL COMPACT

PROPOSITION N°1 : ENGAGEMENT POUR LA DIRECTION GENERALE DE L'UCI EN FAVEUR DU GLOBAL COMPACT

Le développement durable, terme très en vogue actuellement, est un concept qui concerne tous les aspects, ou presque, de la vie des entreprises. Au cœur de la problématique : la place de l'entreprise dans son univers économique et social.

L'UCI n'est pas contrainte par la loi ou la pression du marché pour s'intéresser au thème du développement durable.

En 2007, l'UCI a entrepris une démarche visant à adhérer au Pacte Mondial sur le développement durable élaboré sous l'égide de l'ONU. Nous avons alors décidé de démarrer cette initiative d'abord par la mise en place d'un Agenda 21 UCI ; puis, elle a élargi son déploiement avec un « Agenda 21 entreprise pour les Constructeurs de Maison Individuelles UCI » et un « Agenda 21 entreprise pour les Promoteurs Immobiliers UCI » en France (voir annexe).

« A l'UCI, nous partageons la vision communément établie du développement durable, à savoir, un développement devant satisfaire nos besoins actuels sans compromettre pour autant la situation des générations futures. C'est dans cette optique que nous cherchons à le décliner à l'ensemble de nos membres.

Ainsi, vous pourriez décliner cette déclaration de principe par des exemples comme les suivants – il est possible que vous ayez d'ors et déjà des valeurs affichées qui pourraient être reprises comme suit :

A l'UCI, nous pensons que les affaires doivent être menées avec une honnêteté sans faille, avec transparence et intégrité.

⁹⁰ La liste complète se trouve sur le site: <http://www.institut-entreprise.fr/index.php?id=652> ; un choix par critère, par secteur ou par région est proposé sur le même site.

L'intégrité est l'un de nos principes le plus profondément ancré dans notre culture.

Il donne encore plus de poids à chacune de nos valeurs d'entreprise :

- ***le respect et la représentation des membres.***

Nous traitons sans exception tous nos membres représentant les métiers de la maîtrise d'ouvrage ou de la maîtrise d'ouvrage déléguée avec honnêteté, dignité et respect.

Nous représentons les intérêts des professionnels auprès des instances dirigeantes publiques et privées et faisons remonter les préoccupations et les souhaits des adhérents jusqu'aux instances nationales avec respect et honnêteté.

- ***la passion du Client,***

Notre niveau de prestations est tel que nous tenter de fidéliser notre clientèle sur plusieurs générations.

- ***l'Excellence dans la réalisation.***

Chacun des maîtres d'ouvrage membre de l'UCI se sent pleinement responsable de la parfaite exécution de ses travaux.

L'UCI s'emploie à améliorer la qualité de vie de ses membres et ainsi de ses clients dans les communautés dans lesquelles elle agit et investit socialement en encourageant et en inspirant l'engagement de nombreuses causes qui ont un profond impact social.

Notre mission sociale est simple : améliorer concrètement la qualité de vie des enfants, leur éducation, leur santé et leur bien-être.

Ainsi, afin de sensibiliser les jeunes générations, l'UCI est à l'origine du déploiement d'un certain nombre d'outils pédagogiques dont le premier élément publié est un jeu de cartes destiné à sensibiliser les jeunes générations aux enjeux environnementaux.

Notre but est de vraiment créer une différence et d'organiser les contacts et les rencontres des adhérents avec les acteurs majeurs du développement durable.

L'UCI a pleinement conscience de sa responsabilité en matière d'environnement et le groupement se veut un acteur majeur en la matière.

La recherche d'un développement durable est essentielle pour notre avenir, et nous en tenons compte dans chacune de nos activités en mettant en œuvre notre politique environnementale et sociale.

Aussi, nous nous sommes engagés à mettre à disposition de nos clients une connaissance qui contribue à ce développement durable à travers la prise en compte des grands enjeux en lien avec ce concept et à travers l'émergence de produits et de pratiques susceptible de favoriser ce dernier .

2ème PROPOSITION : UN ENGAGEMENT DU GROUPEMENT

Nous créons l'événement grâce au « Livre Vert du Bâtiment » qui vise nos produits et nos nouvelles solutions en matière d'écologie.

Cette notion de livre vert fait référence au texte de référence en matière de RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES DE 2001. Il pourrait donc être assez intéressant d'utiliser ce terme afin de doubler l'effet de communication déjà réalisé par l'adoption des AGENDA 21.

Notre engagement environnemental

L'UCI s'engage à minimiser les impacts de ses activités sur l'environnement dans le cadre de son programme continu d'amélioration. Nos mesures et nos actions portent plus particulièrement sur :

- Notre engagement à être en parfaite conformité avec l'ensemble des réglementations nationales et européennes.*
- L'évaluation et l'analyse afin de limiter les impacts possibles de nos activités sur l'environnement.*
- La recherche de nouvelles solutions en étroite collaboration avec toutes nos parties prenantes (ADEME, Gaz de France...).*
- La prévention afin d'éviter tout risque de pollution lié à nos activités.*
- Une communication régulière sur notre politique environnementale à destination de tous nos membres mais aussi à l'ensemble de nos clients et nos fournisseurs et de toute autre personne qui le souhaite.*

Vous pourriez ensuite, donner des critères de sélection de vos produits « vert ». Ainsi, par exemple :

Les produits et les solutions de nos membres sont retenus dans notre « Livre vert » sur la base de cinq critères :

1 Les Produits Verts Certifiés

Ce sont des produits certifiés par des écolabels tels que les normes HQE. La certification est réalisée par des tiers indépendants .Elle est de fait garant d'une promesse environnementale.

2 Produits issus de Forêts gérées « Durablement »

Ce sont des produits labellisés qui proviennent de filières forestières durables connues. Nous encourageons nos membres a donné la préférence à des fournisseurs qui ont fait certifier leurs terrains forestiers.

3 Produits favorisant la réduction de l'utilisation des Produits Chimiques

4 Produits limitant la production des déchets

5 Produits favorisant la réduction de la consommation d'énergie

Etc...

Nos locaux de Paris sont une illustration de notre démarche pour l'ensemble de notre personnel.

Nous assumons la responsabilité environnementale qui nous incombe et nous souhaitons mettre à profit notre expertise en aménagement auprès des entreprises pour le bien-être des personnes.

PROPOSITION N°3 : GLOBAL COMPACT ET RH

Sur ce point, il faudrait voir s'il est intéressant de développer une partie relative aux collaborateurs directs de l'UCI comme vous-même ou bien développer les développements ci-dessous plutôt pour tous les membres. A titre d'exemple, voilà ce qui pourrait donner des idées pour une partie réservée aux collaborateurs directs...

Le lien entre le global compact et les ressources humaines est une question de respect et de management.

Les collaborateurs de l'UCI sont au centre de l'organisation et considérés comme notre meilleur atout pour la réussite du groupement. C'est donc tout naturellement que nous voulons, à notre niveau et avec humilité, être acteurs des causes qui touchent au droit de l'homme et à l'environnement.

Liens entre les attitudes et pratiques managériales, les valeurs L'UCI et le global compact :

Par rapport au thème des droits de l'homme, le premier principe est que les entreprises doivent contribuer à la protection des droits de l'homme internationalement proclamés et respecter ces droits. Nous pouvons illustrer cela à travers l'entretien individuel (Bilan professionnel et développement personnel) mené auprès de nos collaborateurs. En 2007, l'ensemble des collaborateurs du groupement l'ont suivi.

A travers les attitudes et pratiques managériales, les responsables s'engagent à développer l'autonomie des collaborateurs. Le tout bâtit sur les valeurs L'UCI où notamment nous favorisons l'écoute, la compréhension et nous agissons de manière responsable envers chacun.

De manière pratique l'UCI a amorcé la démarche suivante :

La première démarche est de valoriser ce qui est existant dans l'Union.

Formation : *Pour accompagner les évolutions naturelles de son secteur, l'UCI consacre à la formation un montant équivalent de X maisons construites en bois.*

En 2007, un grand nombre de stagiaires ont participé à des formations.

Le stage " CONSTRUISONS DURABLEMENT " : *Chaque nouveau collaborateur découvre la politique du groupement, l'historique, la passion du maître d'ouvrage, sa contribution dans la vie publique, les valeurs de l'UCI.*

Diffusion : *Une présentation du global compact va être faite aux stagiaires et nouveaux collaborateurs. A cette occasion, nous assurons aussi la diffusion de notre agenda 21. De cette manière, nous nous assurons que les nouveaux collaborateurs soient sensibilisés au développement durable.*

Sécurité : Chaque année, nous portons une attention toute particulière aux formations liées à la sécurité. X% de notre plan de formation est consacré à la sécurité.

Engagement : Nous assurons à nos collaborateurs des formations management de qualité, notamment sur le développement durable et précisément en externe avec les Institutions de France les plus engagées : ESC Tours – Poitiers, école de management qui se distingue par son enseignement et son engagement en faveur du développement durable.

Quelques chiffres

En synthèse ces éléments traduisent que nous sommes dans la bonne direction en terme de valorisation des droits de l'homme dans l'entreprise ".

PROPOSITION N°4 JURIDIQUE ET GLOBAL COMPACT

Le Global Compact repose sur l'idée selon laquelle les entreprises doivent souscrire à certaines règles éthiques afin que celles-ci fassent partie de leur mode de fonctionnement normal et ainsi participent à la recherche de solutions pour une mondialisation plus humaine et mieux acceptée.

En tant qu'entreprise adhérente au "Global Compact", l'UCI a mis en œuvre cette idée en pratique :

• DROITS DE L'HOMME & NORMES DU TRAVAIL

Les droits de l'homme passent notamment par le respect de la vie privée. Ainsi, nous nous conformons à la législation et à la réglementation tenant à la protection de la vie privée, et travaillons sans cesse à toujours mieux protéger la confidentialité des informations personnelles touchant à nos employés, nos membres et à nos clients. Ceci est d'autant plus essentiel que les technologies modernes de communication permettent une dissémination accrue de ces informations sans égard pour les frontières géographiques.

De même, en ayant inséré dans nos contrats standards avec nos fournisseurs des clauses selon lesquelles ces fournisseurs s'engagent à ne pas utiliser de travail dissimulé, de travail forcé, et de travail impliquant des enfants, nous attirons leur attention sur cette question, les obligeant à se conformer à des règles strictes s'ils veulent travailler avec nous. La violation de celles-ci se soldera par l'interruption de toutes relations avec de tels fournisseurs.

• ENVIRONNEMENT

Ici encore nos contrats standards jouent un rôle essentiel. Nous demandons à nos fournisseurs de s'engager sur la qualité de leurs produits, sur leur conformité aux règles d'hygiène, de sécurité et de respect de l'environnement. Le pendant de cela étant que nous nous engageons nous-mêmes dans nos conditions générales de ventes et nos contrats destinés à nos clients sur la qualité des produits que nous leur fournissons. C'est à ce titre que notre mission est de renforcer la "culture de conformité" aux lois et règlements qui existent déjà au sein de notre entreprise.

Le respect de l'environnement passe aussi par l'obtention des permis et autorisations délivrées par les autorités locales pour les besoins de nos magasins et entrepôts et, là encore, le respect constant des normes est essentiel à notre activité et aux demandes de notre clientèle.

• LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Nos membres, dans le cadre de leur activité en France ou dans le reste du monde, sont bien entendu soumis aux lois et réglementations en matière de lutte contre la corruption, mais est aussi sous l'influence de des normes collectives édictées par les acteurs du développement durable en matière de lutte contre la corruption et le blanchiment. Cet engagement est une manière de répondre aux fortes pressions subi par le secteur.

En qualité de groupement d'entreprises responsables, ces principes et ces règles sont strictement appliquées et respectées par la direction de l'UCI. Nos juristes ont pour mission de diffuser l'information nécessaire afin que chacun de nos membres qui pourrait être concerné soit à même de créer et d'appliquer des pratiques juridiques préventives au sein de l'entreprise comme la mise en place de codes de conduite professionnelle, la mise en place de règles tenant à la signature de documents engageants un de nos membres, etc.

PROPOSITION N°5 : GLOBAL COMPACT et QUALITE

Dans le cadre de sa démarche qualité, l'UCI s se fait régulièrement évaluer par un organisme accrédité au plan national (AFAQ) et se voit confirmée chaque année dans ses orientations et son fonctionnement.

Ceci permet à nos membres d'estimer le degré de confiance à accorder à notre organisation.

Par cette certification, L'UCI s fait aussi reconnaître sa volonté de tenir ses engagements tant sur la qualité de nos prestations pour nos membres, que vis-à-vis de nos partenaires (fournisseurs, société civile...), sans oublier nos collaborateurs (environnement de travail, etc.).

Cette démarche nous conduit naturellement à étendre notre niveau d'exigence et à chercher à nous améliorer en permanence. Elle s'appuie sur un comité de Direction opérationnel (Comité Service développement durable) mandaté par la Direction Générale pour déployer sa stratégie d'amélioration continue.

Ce déploiement s'effectue d'une part à travers la démarche processus, et d'autre part, à travers des projets spécifiques d'amélioration et de changement

(Possibilité de créer un organigramme modélisant l'intégration du développement durable dans le mode de fonctionnement de l'UCI).

Toute cette organisation, fondement de notre démarche qualité, donne à L'UCI s les moyens d'initier et de conduire des projets plus ambitieux de type Global Compact en impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (fournisseurs, collaborateurs, société civile...), en s'appuyant sur les valeurs éthiques fondamentales de notre groupe L'UCI.

Ainsi chaque secteur du groupement, ainsi que les membres de l'Union, seront sensibilisés et responsabilisés pour respecter les dix principes essentiels du Global Compact ».

4- Les résultats :

Les principaux éléments de ce travail font ressortir :

1- Une volonté de s'engager de manière proactive en faveur du développement durable pour une organisation qui n'est pas contrainte de manière réglementaire à le faire.

2- Un effort de communication extra financière pour répondre à une « demande » de ses parties prenantes sous forme d'une proposition d'adhésion à un rassemblement international d'acteurs privés engagés en faveur de la responsabilité sociale.. Ainsi, cet engagement n'est possible que parce qu'il vient faire le point sur un certain nombre d'initiatives lancées par l'UCI en faveur du développement durable :

- Un « agenda 21 entreprise » pour les constructeurs de maisons individuelles UCI
- Un outil pédagogique à destination des jeunes générations
- Une réflexion globale en faveur d'une stratégie globale de développement durable.

3- Une volonté de se mobiliser et prendre ses responsabilités pour répondre collectivement aux enjeux nationaux et internationaux du Développement Durable : « L'UCI a fait un choix, souhaite tracer la voie, et prendre ses responsabilités ».

2-2- Des normes collectives professionnelles

Ces référentiels de développement durables n'ont pas comme seule origine le fruit d'une concertation institutionnelle. Des regroupements d'organisations privées, commerciales ou non, ont produit des normes collectives que nous pouvons qualifier de « professionnelles » en raison de leur caractère non institutionnel. Ces dispositifs sont de portée générale ou non.

2-2-1- Des normes générales

Toutes ces normes, élaborées par des institutions ou des groupements d'entreprises en faveur de la RSE, sont autant de référentiels à partir desquels les entreprises s'engagent en faveur de plus de responsabilité ; et à partir desquels elles peuvent être certifiées d'abord, puis auditées et comparées ensuite. Certaines peuvent être de portée générale ou plus corporatistes.

Mais dans tous les cas, on peut faire le double constat suivant.

- Il n'existe aucun référentiel global de reporting de la RSE. Pourtant, un certain nombre de normes de bonne conduite ou de guides de procédure, portant sur les domaines du développement durable, même s'ils ne sont pas exhaustifs, permettent aux entreprises de communiquer et de fournir une information éthique plus ou moins comparable reportable.

- L'ensemble des entreprises, des communautés d'intérêts, un grand nombre d'organismes professionnels, d'institution, d'ONG, etc... produisent des standards et des normes couvrant

un des pans ou l'ensemble du concept de développement durable. Ces organisations font ainsi œuvre d'autorégulation.

Une étude menée par l'ORSE⁹¹ recense ces principaux standards et les présente ainsi schématiquement :

⁹¹ ORSE (2004),

Domaines concernés	Référentiels certifiables	Guide de système de management
Qualité	ISO 9001	ISO 9004
Environnement	ISO 14001/EMAS	ISO 14004/SD 21000
Hygiène et Sécurité	OHSAS (800)	
Sociétal	SA 8000	AA 1000
Excellence		EFQM

Certains référentiels sont plus ou moins connus et feront ainsi l'objet de plus ou moins de développements dans le cadre de notre étude. Ainsi, moins fréquemment visés, ces outils sont pourtant des guides intéressants pour les entreprises :

- **OHSAS 18001** : Publié en 1999 par le British Standard Institute, il constitue un système de management de la santé et de la sécurité au travail. Il convient de noter qu'il a été conçu dans le souci de répondre à une demande de certification extérieure et que l'analyse du risque constitue une de ses composantes essentielles. Il n'a pas encore le statut de norme internationale.

- **EFQM (European Foundation Quality Model)** : Modèle de management conçu à l'origine en 1988 par une quinzaine d'entreprises européennes, il constitue un modèle de management des performances qui s'intéressent aux collaborateurs de l'entreprise et à ses clients.

A côté de ces deux premiers standards généraux, il existe aussi trois outils particuliers qui sont principalement utilisés pour vérifier « les informations RSE et les rapports de développement durable ». Il s'agit de l'ISAE 100, l'AA 1000 Assurance Standard et la GRI.

- **Les référentiels ISAE (International Standard on Assurance Engagements), Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information** : Le premier référentiel est issu des travaux de l'IFAC en 1997⁹². Cet outil a été réformé en 2003 et remplacé par la norme ISAE 3000. Il définit, sur la base d'une démarche proche de l'audit, un engagement d'assurance sur la validité des informations non financières. Cette norme a été rédigée en fonction d'un champ d'application général, mais l'IAASB compte élaborer d'autres normes ISAE afin de fournir des indications détaillées sur des sujets précis. Ainsi, sont à l'étude, des projets possibles sur la certification du contrôle interne et sur la certification des rapports de développement durable

- **AA 1000** : Ce dispositif se concentre sur la prise en compte des besoins des stakeholders et la capacité des entreprises à répondre à leurs attentes. « Etabli par l'*Institute of Social Ethical Accountability* en 2003, ce standard est principalement centré (...) sur l'engagement des parties intéressées et prescrit quatre catégories d'actions : planification, responsabilité, vérification avec établissement de rapports et intégration. Cette norme est particulièrement axée sur le dialogue avec les stakeholders, l'intégration et l'audit et elle constitue essentiellement un guide de processus (ORSE, 2006) ».

⁹² www.ifac.org/AASB/

Ainsi, il implique la vérification des processus mis en place par l'entreprise pour consulter leurs partenaires. Cette démarche prospective est donc tournée vers l'anticipation des risques plus que vers le constat de bonnes pratiques passées.

- la **"Global Reporting Initiative" (GRI) de 1997** : Cette initiative, adoptée sous l'impulsion du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) et de la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES⁹³), vise à définir un cadre unifié d'indicateurs proposé aux entreprises pour structurer les rapports annuels de développement durable qu'elles préparent chaque année. Son comité directeur de 17 membres comprend des organisations de différentes origines (entreprises, organisations internationales, organisations professionnelles, *think tanks*, ONG) parmi lesquelles on trouve le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le WBCSD.

« La GRI encourage le contrôle indépendant des rapports de développement durable ainsi que l'élaboration de normes et de lignes directrices régissant le processus de contrôle...

Afin de répondre aux préoccupations des parties prenantes en matière de crédibilité des rapports de performance économique, environnementale et sociale, la GRI préconise que chaque rapport mentionne :

- les règles et méthodes internes appliquées par l'organisation pour renforcer la crédibilité et la qualité de son rapport de développement durable ;
- la politique et les parties actuelles de l'organisation concernant le contrôle indépendant de l'ensemble du rapport.

La GRI reconnaît que les procédures de contrôle indépendant des rapports de développement durable en sont encore, à l'image du reporting lui-même, à un stade préliminaire.

Par exemple, il n'existe aucun consensus universel concernant les indicateurs de performance sociale ou les méthodes de contrôle appropriées. La GRI encourage le contrôle indépendant des rapports de développement durable ainsi que l'élaboration de normes et de lignes directrices pour les prestataires réalisant ce contrôle⁹⁴ (ORSE, 2006) ».

2-2-2- Des dispositifs sectoriels

Tous ces outils sont des référentiels forts utiles pour les entreprises engagées dans une politique de responsabilité sociale. Mais certains sont plus focalisés que d'autres sur une dimension ou une problématique sectorielle. Il en est ainsi des normes suivantes :

- **La norme SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) de 1997** : Cette initiative est une norme qui spécifie les exigences de responsabilité sociale qui permettent à toute organisation de maintenir et garantir des conditions de travail légales et justes, aussi bien au niveau interne que pour toute la chaîne de production : fournisseurs et sous-traitants compris. Ceci confirme l'attrait exclusif de la norme d'aller au-delà des barrières de l'organisation,

⁹³ La Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) est un rassemblement d'entreprises et de fonds de pension (en majorité nord-américains) qui existe depuis 1989. Son objectif est de favoriser des pratiques plus responsables quant à la protection de l'environnement. Après le désastre de l'Exxon Valdez, le CERES s'est lancé dans la rédaction d'un code de bonne conduite environnemental qui a donné naissance à un norme de référence, appelé "Principes de Valdez" dans un premier temps, puis "Principes de CERES". A la suite du Sommet de Rio en 1992, le groupe décide de se pencher également sur les questions d'ordre social. Leur objectif est d'amener les entreprises à ne pas se limiter à la publication d'informations financières mais de fournir également des données environnementales et sociales. Ce groupement est donc souvent associé à la GRI puisque le CERES s'est rapproché du PNUE pour lancer cette initiative.

⁹⁴ www.gri.org

comme seul opérateur dans son environnement. La validation du respect des dites normes mène à l'obtention du label SA8000.

Ce label est accordé l'intermédiaire de la *Social Accountability International* (SAI) qui accrédite des organismes d'audit privés qui certifient les sociétés candidates au label.

Le standard SA8000 repose sur les conventions de base et les recommandations principales de l'organisation internationale du travail et de la déclaration universelle des droits de l'homme et des conventions des droits des enfants des Nations Unies qui sont les suivants. Ce tout forme neuf éléments de référence qui sont inter-reliés :

- le travail des enfants
- le travail forcé
- la sécurité et l'hygiène
- La liberté syndicale et le droit à la négociation collective
- la discrimination
- les pratiques disciplinaires
- le temps de travail
- la rémunération
- le système de management

A des degrés différents, la conformité avec l'un d'entre eux est dépendante de celle des autres. Le système de management proposé par le SA8000 encourage une approche qui va au-delà de la simple conformité à un cahier des charges ; mais vise à atteindre un système durable de gestion du changement en alliant logique économique et logique sociale sur le long terme. Cette norme est aujourd'hui un outil d'engagement pour de nombreuses entreprises quelque soit leur taille (voir encadré).

PME et SA 8000 : Le cas TRISCALL

TRISCALL est une entreprise belge dont l'objet social est d'être un centre d'appels qui propose des services variés comme : les prestations d'émission d'appels - Télévente, études et sondages, enquêtes de satisfaction - ; les prestations en réception d'appels - hot line, service client - ; Le back-office : Gestion des commandes, courriers, factures- etc...

Cette entreprise s'est illustrée en devenant la première PME en Belgique à avoir obtenu la certification sociale « SA8000 » en 2006. Ce label social lui a été accordé pour ses deux sites de production Liège et Hasselt pour la récompenser de son engagement au respect des principes de base de l'OIT.

L'activité internationale et polyglotte de centre d'appels a conduit la direction à s'interroger sur l'impact social de son activité tout en s'engageant à toujours plus de satisfaction vis-à-vis de ces clients. Ainsi, l'entreprise est aujourd'hui performante sur ces deux aspects et elle communique sur ces caractéristiques de services proposés :

- sur sa politique commerciale : centralisation du suivi qualité en Belgique avec un interlocuteur unique au niveau européen pour toutes les réclamations ; prestations offshore afin d'offrir des prestations à des niveaux de tarifs très compétitifs tout en conservant le même niveau de qualité.

- sur sa politique sociale et sociétale : des salles de production volontairement limitées en taille afin d'offrir à nos collaborateurs des conditions de travail optimales ; une politique

sociétale volontairement en avance sur la concurrence afin de permettre à ses collaborateurs de s'épanouir dans leur travail tout en profitant d'avantages extra légaux et ceci quelque soit le lieu de production ; le tout étant défini dans une Charte sociale⁹⁵ et contrôlé régulièrement par un responsable SA8000.

Extraits de la Charte Ethique Triscall

« Le secteur du télémarketing dans lequel nous opérons est soumis à une forte concurrence qui a connu une croissance importante au cours des 10 dernières années. Cette concurrence et cette recherche de clients à tous prix ont entraîné des dérives dans la gestion des ressources humaines et dans la qualité des prestations des clients ; c'est pourquoi nous avons décidé de travailler sur la certification SA8000 afin de démontrer que le secteur des centres d'appels peut aussi être une source de création de richesses aussi bien pour nos employés que pour nos clients. Le SA8000 est le garant de nos engagements sociaux et sociétaux qui représentent une part entière de notre stratégie de développement ».

Source : www.triscall.com

- **Les Principes Equator du secteur bancaire de 2003** : Il s'agit d'un ensemble de dispositions élaboré par un premier groupe de dix banques internationales, avec la collaboration de la Banque Mondiale et d'un groupe d'ONG, en vue d'une gestion saine des problèmes sociaux et environnementaux liés au financement des projets de développement. Ces lignes directrices, librement adoptables, sont susceptibles d'éclairer la position à adopter, dans le secteur du financement international de projets, par un organisme bancaire. En s'engageant sur la base de ces principes, ce dernier affirme sa volonté de prendre en compte des critères d'évaluation sociaux et environnementaux pour sélectionner les projets qu'elle finance. L'emprunteur doit remplir à cet effet un formulaire d'évaluation sur la base de ces critères.

Les « principes Equator » préconisent un procédé de sélection des projets basé sur les normes de sélection qui favorisent la protection sociale et environnementale. L'évaluation environnementale portera sur des questions comme : le développement durable et l'utilisation des ressources naturelles renouvelables ; la protection de la santé, du patrimoine culturel, de la biodiversité y compris les espèces en voie d'extinction et les écosystèmes sensibles ; l'utilisation de substances dangereuses ; les maladies et accidents du travail ; etc... En 2007, une cinquantaine d'organismes de crédit ont adhéré à ces principes (voir encadré).

Le groupe Dexia et les principes Equator

Le Groupe Dexia s'est déclaré assez tôt en faveur du développement durable en adoptant un certain nombre de mesures générales en faveur de ce principe. Depuis 1998, il est, en effet, signataire de la "Déclaration des Nations Unies des institutions financières sur l'environnement et le développement durable" du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement). En 2002, le groupe a concrétisé un nouvel engagement complémentaire en signant le Pacte mondial des Nations Unies.

⁹⁵ www.triscall.com/Charte_ethique.pdf

Mais c'est surtout en septembre 2003 que Dexia a adhéré aux normes professionnelles "Equator Principles" de son secteur d'activité. Le groupe s'est donc positionné en faveur d'une gestion saine des problèmes sociaux et environnementaux liés au financement des projets de développement. Ainsi, Dexia s'engage à appliquer ces principes au financement des projets sur le plan international dans tous les secteurs industriels.

Attentif aux pratiques commerciales responsables, Dexia continue d'appliquer ce référentiel international reconnu par le secteur financier. La firme s'oblige, ainsi, à n'accorder des financements que pour des projets dont les promoteurs pourront démontrer qu'ils ont traité les principaux aspects environnementaux et sociaux conformément à des processus validés par la banque.

En 2005, le groupe Dexia a participé au financement de 59 projets relevant des «Equator Principles».

Source : www.dexia.com

- **L'Initiative de Transparence des Industries Extractives (Extractive Industries Transparency Initiative ou EITI) de 2002** : Ce document définit les normes de collaboration entre les entreprises et les gouvernements, la société civile et les investisseurs dans le secteur très particulier de l'extraction de ressources naturelles. Ces principes sont guidés par un souci de transparence au niveau des paiements effectués par les entreprises extractives et au niveau des revenus perçus par les gouvernements. Le but avoué est donc celui de limiter les risques de mauvaise gestion des ressources et donc des revenus découlant de richesses naturelles comme le pétrole, le gaz ou encore les minéraux.

L'Initiative fut lancée à l'occasion du Sommet de Johannesburg et elle a rassemblé un groupement d'entreprises, d'ONG, d'investisseurs mais aussi de gouvernements. Tous ont tenté de mettre sur pied des engagements (voir encadré) susceptibles de permettre un équilibre dans l'utilisation des revenus tirés de ces extractions. Ceux-ci sont, en effet, censés aussi aider le gouvernement et les citoyens, du pays d'extraction, à bâtir une société prospère capable de fonctionner efficacement dans l'économie internationale. Plus de 20 pays riches en ressources⁹⁶ se sont engagés à mettre en œuvre l'EITI comme, par exemple, l'Azerbaïdjan, le Nigeria, le Ghana et le Pérou.

⁹⁶ V. *Guide on Resource Revenue Transparency* du Fonds Monétaire International (FMI) (décembre 2004) qui définit les pays riches en hydrocarbures et/ou ressources minérales selon les critères suivants : (i) une part moyenne des revenus fiscaux provenant des hydrocarbures et/ou des minéraux sur le total des revenus fiscaux d'au moins 25 % au cours des trois années précédentes ; ou (ii) une part moyenne des produits d'exportation des hydrocarbures et/ou minéraux par rapport au total des produits d'exportation d'au moins 25 % au cours des trois années précédentes.

Les principes de l'EITI

1. Nous partageons la conviction comme quoi l'utilisation prudente de la richesse tirée des ressources naturelles doit représenter un moteur important de la croissance économique viable qui contribue au développement durable et à la réduction de la pauvreté mais que si cette richesse n'est pas gérée correctement elle peut avoir des impacts économiques et sociaux négatifs.
2. Nous affirmons que la gestion de la richesse tirée des ressources naturelles au profit des citoyens d'un pays incombe aux gouvernements souverains et doit être exercée dans les intérêts de leur développement national.
3. Nous reconnaissons que les avantages de l'extraction des ressources prennent la forme de flux de revenus au cours de nombreuses années, et qu'ils peuvent être fortement dépendants des prix.
4. Nous reconnaissons que la connaissance par le public des revenus et dépenses du gouvernement au fil du temps pourrait faciliter le débat public et informer le choix d'options appropriées et réalistes en matière de développement durable.
5. Nous soulignons l'importance de la transparence au niveau des gouvernements et entreprises des industries extractives et la nécessité d'améliorer la gestion des finances publiques et des responsabilités en la matière.
6. Nous reconnaissons que l'instauration d'une meilleure transparence doit être inscrite dans le contexte du respect des contrats et des lois.
7. Nous reconnaissons que la transparence financière peut améliorer l'environnement pour les investissements nationaux et étrangers directs.
8. Nous adhérons aux principes et à la pratique de la responsabilité du gouvernement vis-à-vis de tous les citoyens en matière de gestion des flux de revenus et des dépenses publiques.
9. Nous avons pris l'engagement d'encourager un haut niveau de transparence et de responsabilité dans la vie publique, les opérations du gouvernement et dans le secteur des affaires.
10. Nous pensons qu'il est nécessaire d'adopter une stratégie largement cohérente et pratique en matière de divulgation des paiements et revenus ; cette stratégie sera simple à adopter et à utiliser.
11. Nous pensons que la divulgation des paiements dans un pays donné doit mettre en jeu toutes les entreprises de l'industrie extractive dans ce pays.
12. Dans la recherche de solutions, nous pensons que toutes les parties prenantes ont un rôle important et pertinent à jouer - y compris les gouvernements et leurs agences, les entreprises de l'industrie extractive, les entreprises de services, les organisations multilatérales, les organisations financières, les investisseurs et les organisations non gouvernementales.

Source : <http://www.eitransparency.org/>

Cette initiative est particulièrement intéressante car elle illustre la mobilisation d'un secteur et son souci de mettre à jour des pratiques responsables. Ainsi, les membres participants ont adopté une démarche favorisant l'intégration des prenantes du secteur : Gouvernements, entreprises pétrolières, du gaz et de l'extraction minière ; organisations de la société civile locale et organisations non gouvernementales internationales (ONG) ; institutions internationales telles que la Banque mondiale et le FMI et investisseurs. Tous ces acteurs, pourtant traditionnellement opposés, ont travaillé ensemble au niveau national et international pour faire progresser cette norme de responsabilité sociale.

- **Les principes Wolfsberg de 2000** : Ces déclarations et principes représentent un ensemble de lignes directrices qui ont été arrêtées initialement par un groupement de douze banques afin d'offrir aux banques commerciales des moyens de lutter contre le blanchiment d'argent. Ces établissements financiers – « groupe de Wolfsberg » - publient des directives sur ce domaine. Ce groupement publie aussi régulièrement des informations relatives au financement du terrorisme, des systèmes de contrôle... Ainsi, lorsqu'une banque adopte cette norme, elle s'engage dans un processus d'identification du client qui constitue le « pendant responsable » de la satisfaction de ce dernier. Elle s'engage vis-à-vis de ses parties prenantes à ne pas accepter n'importe quel client mais à procéder à un filtrage et des recherches assez précises respectant le cahier des charges calé sur ces principes.

La finalité de cet ensemble de professionnels est clairement de pouvoir offrir aux acteurs du secteur des normes de responsabilité sociale leur permettant de gérer efficacement les risques et d'avoir une plus grande lucidité dans le choix de leurs clients. En outre, l'adhésion d'une nouvelle banque à ces principes conforte l'objectif politique du groupement et son intention de prévenir le secteur des abus criminels. A l'occasion de ces « déclarations », les professionnels du secteur font entendre d'une seule voix leur point de vue et affirment ainsi leur rôle d'acteur international engagé : ainsi par exemple en matière de répression du terrorisme international :

« le groupe d'institutions financières Wolfsberg s'engage à participer à la lutte contre le terrorisme. Il établit la déclaration suivante afin de décrire le rôle des institutions financières dans la prévention des mouvements de fonds terroristes au sein du système financier mondial. Cette lutte pose de nouveaux défis. Les fonds utilisés pour financer le terrorisme ne découlent pas nécessairement d'une activité criminelle, condition de la plupart des délits existants relatifs au blanchiment de capitaux. Pour que la participation du secteur financier à ce combat soit un succès, il importe que la coopération mondiale entre les gouvernements et les institutions financières se fasse à un niveau sans précédent⁹⁷ ».

2-2-3- Des dispositifs thématiques :

Ce travail d'autorégulation de la part des entreprises prend donc souvent des relents de corporatisme. En effet, ce sont la plupart du temps des firmes d'un même secteur qui adoptent des règles de conduite communes. La normalisation est ainsi souvent sectorielle. Mais elle peut aussi s'atteler à la promotion d'un principe.

Ainsi, par exemple, les professionnels belges regroupés au sein de l'UCM – l'Union des Classes Moyennes du Hainault -, en collaboration avec l'Unizo – la plus grande organisation

⁹⁷ <http://www.wolfsberg-principles.com/translations-french.html>

d'entrepreneurs indépendants belges -, ont élaboré un ensemble de règles de gouvernance pour les entreprises non cotées en Bourse en 2005. Ce code « Buysse » est un recueil de bonnes pratiques élaborées par une commission professionnelle composée : de représentants du monde patronal, du milieu des entreprises et du milieu académique.

En codifiant ainsi à la place du législateur, ces professionnels souhaitent aussi « donner voix au chapitre aux entreprises non cotées en bourse dans l'actuel débat sur la *corporate governance* ». Ces principes contribuent donc bien sur à sensibiliser les PME nationales à l'importance d'une bonne gouvernance d'entreprise. Mais cette initiative est aussi révélatrice d'un véritable activisme normatif : « (...) l'Unizo et l'UCM ont pris leurs responsabilités, en tant que fédérations représentatives, et ont voulu, avec ce code, offrir aux dirigeants de PME un outil pratique et concret dont ils pourront faire profiter leur propre entreprise⁹⁸ ».

2-2-4- Des dispositifs de certification :

Les grands domaines de certification internationale sont, depuis quelques années, le management de la qualité - normes de la famille ISO 9000 - et le management environnemental - normes de la famille ISO 14000. Se faire certifier pour une entreprise, c'est rechercher une reconnaissance en matière de savoir-faire auprès de ses clients, de ses fournisseurs en terme de gestion de la qualité. Si ces dénominations sont rentrées dans le langage commun des dirigeants et partenaires de l'entreprise, une confusion persiste qu'il nous faut aplanir dans le cadre de ces développements sur l'émergence des normes de développement durable et de responsabilité sociale. Autour de la notion de norme, gravitent les termes de normalisation, certification, accréditation, standardisation qu'il est utile d'ordonner.

2-2-4-1- Certification et accréditation :

Ces deux notions sont liées au besoin de confiance et de reconnaissance immanents aux organisations contemporaines. Face aux incertitudes et aux risques d'un monde économique, social et environnemental globalisé, ces éléments sont des outils pour faciliter les échanges de tout genre : biens et services ; mais aussi bonnes conduites et comportements vertueux.

Pour l'AFNOR – Agence française de normalisation – la certification est la « reconnaissance, par un organisme indépendant du fabricant ou du prestataire de service, de la conformité d'un produit, service, organisation ou personnel à des exigences fixées dans un référentiel ». La démarche de certification atteste, donc, la conformité aux exigences d'une norme. C'est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées.

L'accréditation est une preuve de compétence « technique ». A la différence de la certification, cette démarche s'appuie sur des critères et des procédures spécialement conçues pour évaluer une compétence technique. Elle constitue aussi une attestation délivrée par une tierce partie. Les deux démarches présentent ainsi des points communs qui sont sources de confusion. Elles ont les mêmes objectifs, procèdent toutes deux par un audit effectué sur la base d'un référentiel normatif. A ce titre, les deux démarches ne feront pas l'objet d'un traitement distinct dans le cadre de notre étude puisque toutes deux visent l'érection de normes au service des entreprises.

⁹⁸ <http://www.codebuysse.be/fr/why.aspx>

Pourtant, et par souci de démonstration, nous pouvons clarifier ce qui différencie les deux approches. Ainsi, puisque l'exemple enseigne, prenons celui d'une entreprise avec une activité de laboratoire. Ce secteur particulier est structuré par des règles déontologiques particulières mais il nécessite aussi certaines compétences : un système qualité d'une telle entreprise peut être certifié « ISO 9000 » parce qu'il répond aux exigences du référentiel. La certification de systèmes qualité vise ici à faire reconnaître que l'entreprise fait fonctionner un système d'assurance de la qualité conforme à l'une des normes de la série NF EN ISO 9000. Différemment, l'accréditation vise à faire reconnaître non seulement que l'entreprise est organisée, mais aussi qu'elle exerce son activité selon une déontologie et des règles techniques internationalement acceptées. Pour valider un tel niveau de confiance, l'accréditation nécessitera alors de recourir d'une part, à des auditeurs qualitatifs mais aussi et surtout à des experts techniques.

Cette démarche n'est donc valable que pour un domaine de compétence spécifique. L'accréditation va donc plus loin en apportant, outre la reconnaissance de la conformité du système qualité, celle de la compétence des personnels, hommes et femmes de l'entreprise concernée puisqu'elle couvre des domaines techniques spécifiques à un secteur d'activité. Les deux démarches sont donc différentes et complémentaires.

2-2-4-2- Normalisation et standardisation :

L'origine de la notion de norme est à mettre au crédit des sciences dures. En effet, historiquement, la notion explicite a été établie dans les sciences sous la forme du système métrique. Puis, cette idée s'est propagée dans tous les autres domaines de la science et de l'économie. En effet, à partir du milieu du XX^{ème} siècle, le processus d'élaboration des normes s'est considérablement développé dans l'industrie, l'économie, les systèmes d'information mais aussi dans le domaine juridique, culturel, linguistique...

Ce travail de normalisation c'est-à-dire de création de standard de comportement ou de normes est aujourd'hui rentré dans le langage commun et dans le domaine économique. Il est alors souvent rattaché au travail effectué par l'organisation internationale de « standardisation (ISO) » (voir encadré). Cette assimilation impose un commentaire culturel.

L'International Organization for Standardization et la normalisation

ISO est un organisme qui a été créé le 23 février 1947. Fédération mondiale basée à Genève, elle regroupe plus de 150 organismes nationaux de normalisation. La vocation de l'ISO est d'harmoniser et de favoriser le commerce international. L'ISO est d'ailleurs associée à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à laquelle elle apporte un soutien technique. Elle est, aujourd'hui, le plus grand organisme de normalisation au monde. L'ISO définit 2 grands types de normes : des normes techniques et des normes de gestion ainsi que les procédures de certification à suivre.

Les Normes internationales élaborées sont très utiles « aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements et aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et aux acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et d'utilisateur.

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation en matière de santé, de sûreté et d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement. Les normes ISO servent également à protéger les consommateurs, et les utilisateurs en général, de produits et services - ainsi qu'à leur simplifier la vie ».

Source : www.iso.org

Le terme de « standardisation » est d'origine étatsunienne (*standardization*). L'effort de normalisation est en effet très important aux États-Unis depuis les années 1980. Cette approche est, d'ailleurs, très commerciale et financière mais aussi liée à la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes.

En effet, elle consiste, en premier lieu, à mettre en évidence des « communautés d'intérêts » (Licklider et Taylor, 1968). Cette notion renvoie à l'idée d'un groupe composé d'individus qui partagent soit une identité, soit des expériences et des préoccupations. Elle se compose de personnes qui sont donc personnellement touchées par un problème commun directement ou indirectement. Ainsi, lorsque ce groupement désigne un ensemble de personnes ou organismes qui ont des intérêts en commun avec une entreprise, il renvoie à la notion de parties prenantes (voir chapitres antérieurs). La standardisation à l'américaine consiste, en second lieu, à déduire les *standards* puis à définir les outils au service des entreprises. L'approche européenne est à l'origine différente. Plus récemment engagés dans ce processus, les Européens font la distinction entre un standard (qui n'est pas nécessairement une norme mais peut le devenir) et une norme (rattaché au travail effectué par ISO). Cette distinction est à la fois technique : le terme de « standard » est particulièrement utilisé comme synonyme de norme pour le registre informatique ; et culturelle puisqu'en français, le mot norme renvoie à une notion légale – dans le sens de « hiérarchie des normes » - ou au processus de formalisé par un organisme agréé internationalement de type ISO. Ils seront employés indistinctement dans notre étude.

Dans tous les cas, l'ensemble de ces processus s'inscrit dans une démarche qui au final doit apporter une réponse aux attentes des parties prenantes de l'entreprise. Cette recherche n'est pas une contrainte formelle mais se fait l'écho de contraintes factuelles. Cette réponse est apportée sous forme d'une adhésion à des normes contractuelles qui sont pour la plupart collectives mais qui pourront être individuelles (voir développement sur les chartes et les codes de conduite).

2-2-4-3- Les différents référentiels français au service du DD

Le titre du paragraphe est emprunté au site de l'AFNOR⁹⁹ qui présente les différents référentiels identifiés par l'organisme de normalisation français.

⁹⁹ <http://www.afnor.org/developpementdurable/normalisation/referentiels.html>

Cette institution présente la normalisation comme un exercice ayant « pour objectif de fournir des documents de référence aux acteurs économiques pour faciliter l'exercice de leur activité. (...) Tout d'abord centrée sur les normes fondamentales indispensables au développement de la vie économique, sur la sécurité et la qualité des produits et équipements, la normalisation s'est ensuite étendue aux thèmes du management et l'organisation. Le succès international de la famille des normes ISO 9000 et ISO 14000 a consacré la reconnaissance des normes de management comme base indispensable au dialogue entre les entreprises et avec les différents organismes ou collectivités ».

Parce que la normalisation est un processus qui tente de répondre à la fois à la pression des parties prenantes et aussi à différents facteurs exogènes à l'entreprise - globalisation des marchés, accélération des changements technologiques, croissance des services, etc. -, ce processus connaît, ces dernières années, une forte évolution.

Elle propose ainsi aujourd'hui un large éventail de documents normatifs répondant chacun à différents modes de formalisation ou de degré de consensus autour du sujet traité. Ces outils sont utilisés selon les besoins des acteurs pour réaliser différents documents de référence au service du développement durable comme des chartes ou des rapports.

2-2-4-3-1- Les catégories de référentiels

Catégories de référentiels	Contenu du référentiel
Norme française homologuée	Documents à contenu normatif dont la valeur technique est suffisamment reconnue, et pour lesquels une officialisation des pouvoirs publics est nécessaire ou souhaitable en raison de leur destination (référence dans la réglementation, secteur des marchés publics, base pour l'attribution de la marque NF, intérêt public...).
Norme expérimentale	Projet de norme publié sous forme de norme expérimentale lorsqu'il est nécessaire de le soumettre à une période de mise à l'épreuve avant d'en conserver son contenu, tel quel ou révisé.
Fascicule de documentation	Document de référence à caractère essentiellement informatif
Guide d'application	Ensemble de recommandations pour faciliter l'application d'une (ou plusieurs) norme(s) existante(s) par une profession particulière ou pour un usage particulier.
Accord	Document élaboré collectivement pour des acteurs identifiés qui fournit des solutions, notamment dans des domaines peu stabilisés. Il peut constituer un document de référence destiné à servir de base à l'élaboration ultérieure d'une norme ou à disparaître, selon le succès sur le marché des solutions particulières qu'il propose.
Référentiels de bonnes pratiques	Document élaboré pour tout organisme collectif représentatif d'une profession, d'un métier ou d'une activité (organisation professionnelle, association, groupement, club, forum...). Il vise à offrir une réponse aux besoins de ces organismes collectifs, tant anciens que nouveaux, qui cherchent à faire connaître ou reconnaître les règles de pratiques professionnelles permettant l'exercice d'une concurrence loyale, ou à en convenir en leur sein. Il permet aussi de communiquer ou codifier des bonnes pratiques acceptées par l'ensemble de cet organisme collectif.

2-2-4-3-2- Les différents référentiels au service du DD

Pour aider les entreprises à mettre en œuvre et à déployer une politique de responsabilité sociale, le Groupe AFNOR a référencé différents référentiels sur le développement durable.

Le guide SD 21000 de 2003 : premier document publié par AFNOR en 2003, ce Guide a été réalisé dans le but « d'élaborer des recommandations pour la prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie et le management des entreprises (de toutes tailles), administrations, organisations diverses... pour le bien de tous ». Il propose des bases pour aider à adapter techniquement et culturellement le système de management d'une entreprise afin d'intégrer progressivement les objectifs du développement durable. Sa vocation ouvertement stratégique est de faire émerger un grand nombre d'enjeux potentiels pour l'entreprise afin d'analyser les risques propres à l'entreprise. Dans un second temps, l'entreprise doit être en mesure de déterminer sa vision, sa stratégie, sa politique et ses objectifs pour élaborer son programme pluriannuel pour la prise en compte du développement durable.

Ce guide se décline aujourd'hui en deux documents dérivés :

- Un **document d'application du Guide SD 21000** – le guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable, est un document d'aide à l'application du SD 21000. Ce document s'appuie sur une méthodologie développée par l'AFNOR et l'école des mines de Saint-Étienne qui permet, sur la base des outils de pilotage déjà existant dans l'entreprise : d'identifier les enjeux de développement durable pour l'organisme ; de hiérarchiser ces enjeux, en terme de risques et d'opportunités ; d'estimer le degré de maturité de l'organisme sur les différents enjeux de développement durable ainsi que le degré de maturité des pratiques managériales ; d'engager des actions afin de construire sa stratégie développement durable et de bâtir un programme visant l'amélioration continue ; d'élaborer le plan d'actions prioritaires adapté ; de dialoguer sur le sujet tant en interne qu'en externe avec les tiers appelés parties intéressées.

- Une **version du guide pour les collectivités locales** afin que ces établissements publics puissent s'approprier le concept et s'engager dans une réflexion prospective pour l'intégration des principes de développement durable :

Ce guide SD 21000 est un exemple intéressant de normalisation globale en matière de RSE. Mais il reste plus une méthode d'intégration du concept dans l'entreprise qu'une règle normée et universelle.

D'autres pays se sont aussi lancés dans ce travail de normalisation en faveur de la RSE : l'Australie, le Québec, Israël, les Etats-Unis, le Maroc, l'Espagne, le Japon, le Brésil, le Mexique.

Ces initiatives concourent à prouver qu'une « réflexion sur la normalisation RSE est ressentie dans de nombreux pays et par de nombreux acteurs comme une nécessité ou un enjeu sans que pour autant l'harmonisation de ces démarche paraisse possible dans l'immédiat (AFNOR) ». Ces éléments sont aussi complétés par des outils instaurant des systèmes de management.

2-2-4-3-3- Les normes instaurant des systèmes de management

Les premiers efforts en termes de normalisation ont été produits dans le domaine industriel au XXème siècle. La création de l'*International Organization for Standardisation* (ISO), qui voit le jour en 1947, est la dernière étape d'une réorganisation permanente d'instituts professionnels qui démarre aux Etats-Unis en 1916 avec la réunion de l'*American Institute of Electrical Engineers* (aujourd'hui l'IEEE), avec d'autres instituts professionnels (*American Society of Mechanical Engineers* - ASME, *American Society of Civil Engineers* - ASCE, *American Institute of Mining and Metallurgical Engineers* - AIME, *American Society for Testing Materials* - ASTM) afin d'établir une organisation nationale apte à définir des standards industriels communs. Au fur et à mesure des années, les premières normes de sécurité apparaissent sur des champs militaires et industriels.

En France, la série de Renard¹⁰⁰, utilisée depuis dans de nombreux secteurs pour déterminer les dimensions successives des objets unifiés, constitue le premier travail de normalisation dans le domaine aéronautique en particulier et dans tous les domaines en général.

Mais petit à petit, le processus de normalisation a quitté la simple sphère des sciences dures pour prendre sa forme actuelle d'activité permettant la rédaction et la publication des normes au sens large. Elle est définie par la réglementation française comme étant un processus ayant « pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux. » (Décret n°84-74, 26/01/1984)¹⁰¹.

Ainsi, pour être considéré comme une norme, le document doit remplir deux conditions :

- les moyens et méthodes décrits doivent être reproductibles en utilisant et respectant les conditions qui sont indiqués,
- elle doit avoir reçu la reconnaissance de tous.

Ce référentiel est alors utilisé dans le cadre de relations contractuelles.

Le succès de cette démarche a permis de distinguer quatre types de normes :

- normes fondamentales ;

¹⁰⁰ L'expression doit son origine à l'ingénieur et officier français du Génie, Charles Renard (1847-1905), qui créa les « séries Renard » pour normaliser les diamètres des câbles utilisés pour les aérostats. Ces tables s'utilisent encore de nos jours puisque l'A.F.NOR a choisi les nombres de cette série pour la normalisation industrielle.

¹⁰¹ Décret 84-74 du 26 janvier 1984 (JORF du 1^{er} février 1984) fixant le statut de la normalisation, modifié

- normes de spécifications ;
- normes d'analyse et d'essais ;
- normes d'organisation.

Ces dernières décrivent les fonctions et les relations organisationnelles à l'intérieur d'une entité. Ce sont aussi les plus connues dans notre domaine d'étude puisque cette catégorie abrite les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000. Elles sont mises en œuvre par quelque neuf cent mille organismes dans plus de 160 pays. ISO 9000 est devenue une référence internationale pour les exigences de management de la qualité dans les relations interentreprises et ISO 14000 doit permettre aux entreprises de relever leurs défis en matière d'environnement.

Les normes de la famille ISO 9000 traitent ainsi principalement du "management de la qualité". Ce terme recouvre ce qu'un organisme réalise pour répondre :

- aux exigences qualité du client et
- aux exigences réglementaires applicables, tout en visant
- à améliorer la satisfaction du client, et
- à réaliser une amélioration continue de ses performances dans la recherche de ces objectifs.

Celles de la famille ISO 14000 (Dasgupta, Hettige et Wheeler, 1997 ; Potoski et Prakash, 2004, 2005, 2006) traitent du "management environnemental". Ce terme recouvre ce que l'organisme réalise pour :

- réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement
- réaliser une amélioration continue de ses performances environnementales.

Le succès de ces dispositions tient au fait qu'il s'agit de "normes génériques de systèmes de management". Le terme "générique" fait écho à leur caractère universel. Les mêmes normes peuvent être appliquées à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service ; mais aussi, à tout secteur d'activité ; et quelque soit la nature privé, publique, commerciale ou non de l'organisation concernée.

L'importance de ce système d'adhésion volontaire à une norme non réglementaire trouve tout son sens avec ces « normes de systèmes de management ». Ce recours fournit à l'organisation un modèle à suivre pour mettre en place et gérer le système de management. Ce modèle présente des caractères qui sont le fruit d'un accord consensuel préalable de paires ou de professionnels du même corps. Une firme qui adopte ce type de système de management comme modèle capitalise sur les meilleures pratiques du secteur ou du marché. Ainsi, on se conforme à une norme sociale ou sociétale, l'entreprise se hisse au niveau des firmes les plus engagées socialement. L'hypothèse vaut pour toutes les dimensions du développement durable.

Ainsi, nul ne serait être surpris d'apprendre que l'ISO s'est lancée récemment dans des travaux, toujours en cours, afin de compléter son offre de produits d'une norme consacrée à ce nouvel enjeu pour l'entreprise.

2-2-4-3-4- La norme internationale ISO 26000 : une norme ISO dédiée à la responsabilité sociale

L'ISO a lancé, fin 2005, les bases de la construction d'un standard international visant à promouvoir des lignes directrices pour la responsabilité sociale. Cette norme, destinée aux organismes de tous types, public ou privé, dans les pays développés et en développement, devrait contenir des lignes directrices et non des exigences. Ce positionnement n'en fait pas une norme de système de management et elle n'est donc pas destinée à la certification comme les normes ISO 9001 et ISO 14001. Sa publication est maintenant prévue pour le dernier trimestre de 2008. Son élaboration privilégie actuellement une approche multi partenariale puisque six principaux groupes de parties prenantes sont à pied d'œuvre pour son aboutissement : l'industrie, les gouvernements, le monde du travail, les associations de consommateurs, les organisations non gouvernementales, et le secteur SSRO (services, études, recherches et autres).

Cette initiative est intéressante car elle prolonge le travail de normalisation antérieur réalisé par l'ISO. La nouvelle norme intégrera, en effet, les acquis des normes sur le management de la qualité et celles du management de l'environnement ; tout en profitant, en matière sociale, des acquis des normes du travail de l'Organisation Internationale du Travail. Enfin, les 10 principes du "Global Compact" devraient aussi être intégrés dans la norme afin de profiter, là encore, de l'expérience des membres du Global compact c'est-à-dire de plus de 3700 entreprises mondiales réparties sur plus de cent pays. Le texte devrait donc être assez épais et offrir, pour ceux qui veulent s'y atteler, un référentiel pour s'engager de manière volontaire en matière de "Responsabilité sociale", illustrant au passage quels en sont les concepts, les méthodes et les principes d'évaluation.

L'ensemble de ces développements¹⁰² relatifs à l'émergence d'un certain nombre de normes en lien avec le développement durable ou la responsabilité sociale illustre une tendance de fond à la fois en faveur de ces deux grands principes ; et une préférence donnée aux entreprises pour dessiner les contours de cette « standardisation » éthique.

Cette dernière remarque ne doit pas être considérée comme une surprise. En effet, la destinée du fameux « Livre Vert sur la Responsabilité Sociale des Entreprises » de 2001 nous confirme cet élan vers l'autorégulation des entreprises. Ce texte communautaire ne s'est, en effet, pas transformé en Livre Blanc en 2003 et cette phase d'arrêt dans le processus européen signifie donc qu'aucune directive européenne sur des normes de reporting en faveur du développement durable ne devrait voir le jour avant quelques années : « La dernière communication¹⁰³ de la Commission Européenne à ce sujet indique clairement que l'initiative est laissée aux entreprises, suivant en cela les préconisations de l'UNICE (Union of Industrial and Employer's Confederations of Europe), d'EPE (Entreprise pour l'Environnement) et de CSR Europe (Edeme, 2003) ».

2.3- Une autre forme de promotion collective de la RSE : les accords-cadres internationaux

¹⁰² Ces développements n'ont pas vocation à présenter une liste exhaustive de l'ensemble des normes institutionnelles ou professionnelles en matière de RSE ou de DD. Pour une vision d'ensemble de ces textes, il peut être intéressant de se rapporter au site www.codesofconduct.org qui peut être un élément de complément fort utile.

¹⁰³ <http://www.euractiv.com/cgi-bin/cgint.exe/1447137-385?targ=1&204&OIDN=1503681>

« La signature d'accords-cadres internationaux constitue un pas supplémentaire dans la mise en œuvre de pratiques d'entreprises en matière de RSE (...) (ORSE, 2006) ». Ces initiatives ont la particularité d'impliquer des organisations syndicales sectorielles, régionales ou mondiales dans le processus d'autorégulation de l'entreprise.

Un accord cadre (Sobczack, 2006 ; Teyssié, 2005 ; Saincy et Descolonge, 2006) est un texte engageant respectivement une entreprise internationale et une ou plusieurs organisations syndicales elles-aussi internationales : «Lorsque la norme RSE est un accord cadre international, le partenaire salarial de l'entreprise a pu être unique (CEE ou FSI) ou multiple (OS nationales, Fédération européenne, FSI, CEE - ou CE mondial- (Daugareilh, 2006) ». L'accord porte en général sur le respect d'un certain nombre de conventions de l'OIT pour les salariés de la firme. Il arrive même que les entreprises sous traitantes et les fournisseurs soient aussi visés par l'accord. Il est très souvent accompagné d'un dispositif de suivi pour mesurer la réalité des engagements pris.

Ce type d'engagement est à distinguer d'un code de conduite classique sur différents points. Une étude¹⁰⁴ réalisée par l'association Ethique sur l'étiquette a recensé ces différences dans le tableau suivant :

Similitudes	Différences
<ul style="list-style-type: none"> - Soft law /droit mou. Engagement volontaire, non assorti de sanctions. - Promotion de droits sociaux au-delà des frontières nationales. - Affichage explicite vis-à-vis des parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'accord fait l'objet d'une négociation préalable entre l'entreprise et au moins une organisation syndicale. - Il engage non seulement l'entreprise, mais aussi les organisations syndicales signataires. - Il porte souvent sur une durée déterminée (ex : 2ans avant renégociation).

Dans tous les cas, ces accords sont des compléments aux initiatives prises par les entreprises lorsqu'elles élaborent des codes de conduite ou des rapports de développement durable par exemple ; ou encore lorsqu'elles s'engagent à respecter les principes du Global Compact. Mais « l'initiative majeure de ces accords est qu'ils associent les salariés et les organisations syndicales à la mise en œuvre d'engagements comme dans le domaine de la sous-traitance ou de la santé – sécurité par exemple (ORSE, 2006) ».

Ces premiers accords internationaux ont été mis en place au milieu des années quatre vingt. Deux firmes françaises ont donné en 1988 une impulsion particulière en faveur de ce dialogue social : Danone et ISS. Ce double engagement est particulièrement remarquable chronologiquement pour deux raisons principales. D'une part, ces entreprises ont négocié ces engagements réciproques au lendemain du sommet de la terre de Rio qui visait avant tout les Etats et non les organisations commerciales privées. Et d'autre part, la plupart des autres accords ont été signés par des firmes internationales principalement à partir de 2002 et donc presque une décennie plus tard.

¹⁰⁴ Ethique sur l'étiquette, (2005), Les accords cadre internationaux.

Ce type d'initiative est aujourd'hui un pas décisif à la fois en terme de promotion du développement durable mais aussi en terme de gouvernance mondiale des entreprises : « l'accord-cadre renégocié depuis 1998 par Ikéa et la FITBB (syndicat professionnel du secteur de l'ameublement) est un exemple particulièrement intéressant d'articulation possible entre des engagements internes et externes de l'entreprise. Cet accord a, en effet, été articulé depuis 2001 avec le code de conduite de l'entreprise, et apporte maintenant des éléments pour le rapport social et environnemental annuel : « Un tel dispositif qui articule différents textes et mécanismes faisant référence à des parties prenantes différentes porte notamment sur les conditions de travail chez des fournisseurs d'Ikéa dans le secteur du bois. La politique d'achat est explicitée, en prenant en compte la gestion de la qualité sociale chez les fournisseurs parmi les paramètres de pérennité de l'entreprise (Ethique sur l'étiquette, 2005) ».

Cette technique présente de nombreux avantages pour les firmes dont le premier est de crédibiliser leurs engagements en matière de RSE, Les entreprises s'engagent ainsi peu à peu dans des démarches de contractualisation avec les syndicats et les ONG.

Accord sur la responsabilité sociale du groupe EDF du 24 janvier 2005

La production, le transport, la distribution et le commerce d'électricité et d'énergie, biens vitaux par excellence et conditions du développement économique et humain, sont des activités qui ne peuvent être exercées sans un sens élevé de Responsabilité Sociale. (...). Cette responsabilité concerne les relations entre les sociétés du Groupe EDF et leurs salariés, mais aussi au travers de notre métier, les relations avec nos clients, nos sous-traitants et fournisseurs, avec les populations, les territoires et plus largement avec la société. Le présent accord s'intéresse à ces différentes dimensions de la responsabilité sociale, qui concerne également de nombreux autres acteurs avec qui EDF doit entretenir le dialogue (institutions et organismes gouvernementaux et non gouvernementaux ...).

Dans un contexte d'ouverture des marchés de l'électricité et de l'énergie partout dans le monde, et de compétition accrue, toutes les sociétés qui composent le Groupe EDF doivent rechercher, à travers la mise en place d'un modèle de croissance rentable et durable, la compétitivité et la performance économique, sociale et environnementale. Le modèle de performance du Groupe repose à la fois sur sa performance économique et financière, sur son excellence métiers et sur sa responsabilité sociale et environnementale. Construite autour de ces trois piliers, l'ambition du Groupe est de devenir une des références internationales en matière de développement durable. Le Groupe EDF veut affirmer ses valeurs dans la compétition économique mondiale : le respect de la personne, le respect de l'environnement, la performance, la solidarité et l'intégrité. Il veut forger, autour de ces valeurs partagées, l'identité, la culture et la démarche éthique du Groupe.

Par la conclusion de cet accord, les signataires conviennent de renforcer l'implication des directions et de l'ensemble des salariés dans les actions de responsabilité sociale du Groupe, et d'en assurer la crédibilité, au moyen d'un suivi et d'un contrôle du respect des engagements pris.

Les signataires considèrent que cet accord sur la Responsabilité Sociale du Groupe EDF, fruit d'une première négociation internationale impliquant l'ensemble des sociétés contrôlées par le Groupe et associant des organisations syndicales internationales, constitue une opportunité

pour renforcer l'engagement collectif d'EDF dans le développement durable et pour contribuer aux progrès du dialogue social à l'échelle multinationale. Il se veut volontaire dans l'engagement sur des principes universels pour l'ensemble du Groupe, et pragmatique, par le respect des différences culturelles, sociales et économiques dans la mise en œuvre des principes adoptés.

Source : www.edf.com

Elle est aussi avantageuse pour la partie prenante syndicale et tous ses membres. En effet, cet accord international est une forme de reconnaissance, par l'entreprise, de sa responsabilité sociale et par là même du fait que l'organisation syndicale doit être considérée comme un acteur essentiel du système d'autorégulation international mis en place par la firme. « Les transformations économiques et politiques induites par la mondialisation ont conduit les organisations syndicales nationales et internationales à adopter de nouvelles stratégies et structures d'action afin d'assurer la protection des droits des travailleurs à l'échelle mondiale (Bourque, 2005) ». La régulation et la gouvernance des problèmes sociaux doivent ainsi être formalisées par des accords réunissant à la fois les représentants des salariés et les entreprises.

« La finalité des accords-cadres internationaux est de créer un cadre de référence pour le respect de divers droits dans l'ensemble du groupe. (...) Ainsi d'un contenu strictement social, les accords-cadres internationaux sont passés à un contenu étendu à la responsabilité sociale de l'entreprise (ORSE, 2006) »

L'ORSE a réalisé différentes études¹⁰⁵ sur le sujet qui toutes confirment l'idée qu'un « certain modèle de la RSE commence à se dessiner en Europe où l'engagement de l'entreprise avec ses parties prenantes apparaît comme un élément structurant, modèle sur lequel les grandes entreprises françaises sont plutôt en avance¹⁰⁶ ».

« En l'absence de gouvernance mondiale voie régionale (européenne), les entreprises multinationales cherchent à créer elles-mêmes de nouvelles formes de régulation, leur permettant de répondre aux enjeux globaux de leur activité. Ces différentes formes d'autorégulation s'inscrivent dans le cadre du concept de « responsabilité sociale des entreprises » (...) (ORSE, 2006) ».

Pour répondre à cette attente de leurs parties prenantes et à ces pressions légales et morales qui se matérialisent de plus en plus, les entreprises élaborent collectivement, organisées par secteur d'activité ou en partenariat avec les grandes institutions internationales, un grand

¹⁰⁵ L'ORSE publie à cet effet deux guides et une étude : un « répertoire sur les pratiques de négociation d'un accord-cadre international » pour des entreprises qui souhaiteraient contractualiser au niveau mondial leur engagement en faveur de la RSE avec une fédération syndicale internationale ; un « guide sur les partenariats ONG/Entreprises » qui met l'accent sur les conditions de succès d'une formule innovante où les ONG accompagnent les entreprises dans leur cœur de métier sur des thématiques sociétales aussi diverses que la lutte contre la corruption, le respect des droits de l'homme, la prise en compte des enjeux environnementaux ; une étude faisant le « lien entre dialogue social et RSE ».

¹⁰⁶ Sur 55 ACI signés aujourd'hui dans le monde, 10 émanent d'entreprises françaises, toutes membres de l'ORSE : (par date de signature) Danone, Accor, Carrefour, Club Méditerranée, Renault, EDF, Rhodia, Lafarge, PSA Peugeot Citroën, France Telecom

nombre de normes volontaires qui leur permettent de s'engager sur la base des grands enjeux du développement durable. On peut dès lors considérer que la norme devient, par là même, un instrument de « conquête » de marchés pour les firmes.

Aujourd'hui, ces entreprises ont le souci de rendre compte de ces engagements par l'intermédiaire d'une information extra financière individuelle auprès de leurs partenaires. Cette expression de leur communication éthique prend la forme de documents qui feront l'objet d'une étude dans le prochain chapitre.

Conclusion et perspectives :

L'ensemble de ces normes et la pluralité de leurs sources pourraient laisser penser qu'il existe un corpus cohérent de règles mises en place par les gouvernements afin de donner naissance à un ensemble de principes contraignants organisant les relations entre la firme et ses parties prenantes. Il n'en est rien. Les développements de la prochaine partie ont en effet vocation à présenter les initiatives individuelles prises par l'entreprise en terme de communication éthique en faveur du développement durable. Ces éléments nous permettrons d'avancer des hypothèses quant à l'appréciation de l'érection de ces normes.

Pourtant, certains développements peuvent d'ores et déjà être avancés afin de bien comprendre l'importance qu'il y a à analyser cette communication-réponse éthique et responsable de la part des entreprises aux pressions exercées par leurs parties prenantes.

Ces normes, lorsqu'elles sont rédigées par des institutions supra nationales – comme par exemple l'OIT - ont pour simple objectif et portée de clarifier les conséquences pratiques qu'a sur les entreprises le respect de droits universellement reconnus. Avant d'être normatives, elles sont donc informatives. Mais elles ne sont que très rarement contraignantes pour différentes raisons.

En premier lieu, leur portée limitée est due à leur nature qui prend souvent la seule forme d'une « initiative ». Lorsqu'elles ne sont pas prononcées dans le cadre d'un traité avec des Etats signataires, nul gouvernement n'est contraint de les transposer dans sa législation ; nulle entreprise ne peut se les voir opposer a priori devant une juridiction nationale. De plus, leur adoption donne souvent lieu à des pressions qui gênent leur promotion. Ainsi, leur publication déclenche, souvent, de grandes batailles qui opposent deux camps.

Il y a d'un côté les ceux qui considèrent qu'on ne peut pas permettre aux institutions internationales, comme les Nations unies par exemple, de promulguer des normes qui pourraient être assimilées à une législation transnationale d'une part. Ils considèrent aussi, d'autre part, qu'une telle acceptation aurait pour conséquence de faire endosser aux entreprises des responsabilités incombant normalement aux Etats.

Les acteurs favorables à cette régulation plaident inversement en faveur du caractère concret et positif de ces mesures. Ils insistent sur le fait que ces normes peuvent constituer :

- un outil de « certification »
- un outil pour mesurer l'écart entre les principes figurant dans les codes de conduite et les pratiques concrètes.
- un mécanisme favorisant l'adoption d'une stratégie et d'un reporting annuel.

Ainsi, cette contradiction pose la question du devenir de ces normes collectives de responsabilité sociale.

Une étude (2005) - *Instruments de responsabilité sociale : édification de l'architecture mondiale pour le XXIe siècle / Enjeux et possibilités du paysage naissant des instruments de responsabilité sociale* -, commandée par Industrie Canada pour le gouvernement fédéral canadien, est particulièrement éclairante sur ce point. Ce document a été commandé, en 2005, à titre de « contribution à l'évolution de la réflexion sur l'état actuel et l'orientation future des efforts internationaux visant à mieux harmoniser les instruments de responsabilité sociale ». Il est particulièrement pertinent en raison de son ambition et du profil de son auteur¹⁰⁷.

Ainsi, cette étude tente de faire ressortir les défis associés à une telle harmonisation. Ces normes de RSE sont protéiformes car issues d'une démarche volontaire. Elles sont aussi multiples car le fruit de nombreux engagements réalisés sous l'impulsion collective d'institutions, de professionnels, de syndicats et de bien d'autres organisations en dehors de toute gouvernance mondiale.

Le travail a donc consisté principalement à décrire et examiner le rôle actuel et potentiel de plusieurs grands instruments volontaires naissants pour ce qui est de leur aptitude à contribuer à l'amélioration de la responsabilité sociale des organismes.

Ces remarques sont progressives. Il signale que : « De nombreux instruments volontaires de RSE ont été expressément conçus pour compléter les instruments existants aux chapitres des droits de la personne, des relations de travail et de la protection de l'environnement et pour en tirer parti. Il note également que ces instruments visent à aider à l'intégration de ces normes dans les opérations quotidiennes des entreprises et d'autres types d'organismes ».

Le document examine, de façon assez détaillée, quatre des principaux instruments mondiaux naissants en matière de RSE que nous avons décrit au dessus :

- 1- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales;
- 2- le Pacte Mondial;
- 3- le travail de normalisation de l'ISO – Principalement la norme directrice sur la responsabilité sociale, qui est en cours d'élaboration ; mais aussi, les normes actuelles de l'ISO sur les systèmes de gestion;

¹⁰⁷ L'auteur est un homme qui à l'expérience nécessaire pour faire acte d'une telle prospective. Paul Hohnen est un expert-conseil australien indépendant qui s'intéresse aux enjeux du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises. Mais il est aussi ancien diplomate auprès de l'OCDE et des institutions de l'UE, et ancien administrateur de Greenpeace International. Il est, surtout, directeur fondateur de la Global Reporting Initiative. Il a, enfin, participé aux processus associés au Pacte Mondial, aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et au groupe de travail de l'ISO sur la responsabilité sociale.

4- les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) en matière de production de rapports sur le développement durable.

L'auteur constate que, bien que les quatre instruments aient été élaborés indépendamment, leur utilisation conjointe est susceptible de procurer une valeur ajoutée.

« Ainsi, le Pacte Mondial donne une indication " de haut niveau " et axée sur des principes des principales normes de fond sociales et environnementales qui s'appliquent aux activités des organismes, peu importe où elles se déroulent sur la planète. De leur côté, les Principes directeurs de l'OCDE décrivent les normes économiques, sociales et environnementales d'une manière plus complète et approfondie. Pour leur part, les lignes directrices de la GRI orientent la production de rapports. Enfin, la norme directrice de l'ISO sur la responsabilité sociale, qui est en cours de mise au point, vise à traiter des questions de mise en œuvre, à l'instar des familles actuelles de normes de l'Organisation concernant les systèmes de gestion ».

Envisageant la situation à plus long terme, l'auteur propose, à la fin de son étude, trois scénarii d'orientation quant à l'évolution possible des quatre instruments de RSE examinés : statu quo, harmonisation et intégration.

L'examen de cette étude pour clôturer notre présentation de la prolifération de ces normes collectives de responsabilité sociale nous permet de faire les remarques suivantes. Celles ci sont en accord avec les recommandations de l'auteur sur ces dites normes :

L'intérêt croissant envers la responsabilité sociale repose sur de multiples forces motrices, dont celles-ci :

- « La reconnaissance des limites des approches réglementaires classiques : la capacité de nombreux gouvernements d'élaborer des approches réglementaires économiques, sociales et environnementales à jour et de les mettre en œuvre efficacement est souvent limitée par des contraintes budgétaires et d'autres facteurs. Le recours à des démarches volontaires en matière de RSE peut être perçu comme un complément des approches réglementaires existantes (...).
- Un accent accru sur la transparence, la reddition de comptes et la gouvernance des organismes : (...) La RSE est perçue comme un moyen d'assurer la définition et d'encourager l'adoption de normes déontologiques rigoureuses relativement aux parties prenantes et au milieu plus vaste dans lequel les organismes évoluent ».

À la lecture de ce chapitre, il apparaît qu'une entreprise, qui souhaite tenter de définir sa possible politique de responsabilité sociale, dispose d'un vaste choix d'instruments collectifs gouvernementaux ou élaborés par des organismes professionnels ou par la société civile. Ces éléments sont en pratique complétés par des initiatives individuelles de la part des entreprises qu'il nous faut étudier maintenant.

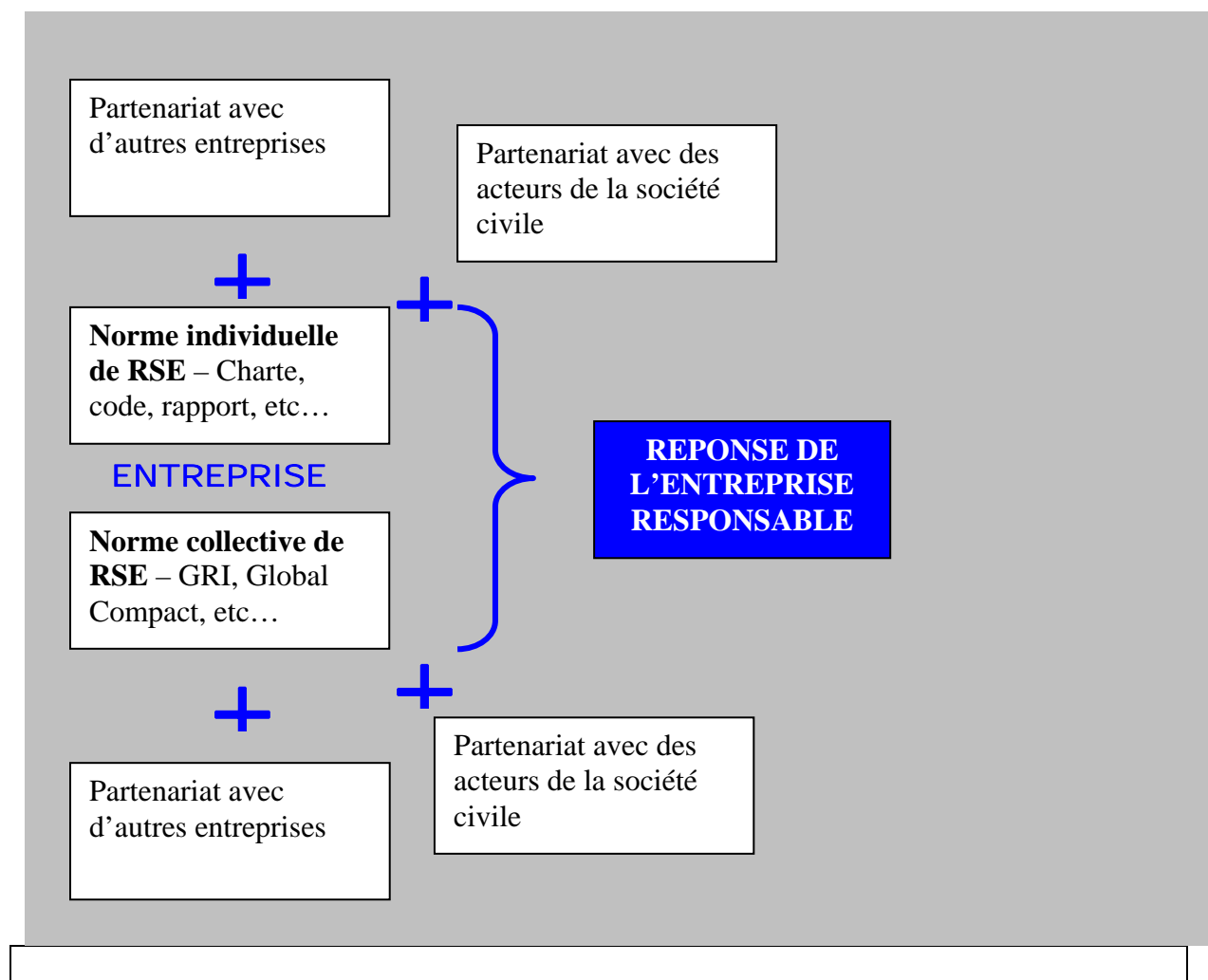
**CHAPITRE 6 : LES NOUVELLES NORMES
INDIVIDUELLES DE L'ENTREPRISE ETHIQUE**

Résumé :

Une entreprise, qui souhaite tenter de définir sa possible politique de responsabilité sociale, dispose d'un vaste choix d'instruments collectifs gouvernementaux ou d'outils élaborés par des organismes professionnels ou par la société civile. Ces éléments sont en pratique complétés par des initiatives individuelles de la part des entreprises.

Deux types documents correspondent à ces normes individuelles de responsabilité sociale au service de l'éthique de l'entreprise : les rapports dédiés au développement durable et les codes/charte éthique. Ces éléments de la communication extra financière de l'entreprise sont des outils lui permettant de répondre aux attentes de ses parties prenantes mais aussi de faire part de ses valeurs et de ses engagements.

Loin de n'être que des simples supports d'affichage, ils constituent des documents qui visent parfois les normes collectives de RSE et qui stigmatisent des partenariats avec d'autres entreprises ou des acteurs de la société civile. Conjuguées aux autres initiatives en matière de RSE, ces normes expriment une réponse de l'entreprise responsable.



Plan

1- Le rapport de développement durable

1-1- Une obligation d'information

1-2- Le contenu du rapport

2- Les codes et chartes éthiques :

2-1- Les caractères des codes éthiques :

2-2- Les différentes familles de charte

2-3- Le contenu des Chartes

2- 3- 1- Les éléments visés dans les Chartes

2- 3- 2- L'intensité variable de l'engagement :

2- 3- 3- Un engagement partagé

Introduction :

Dans le cadre de ce chapitre, nous nous pencherons sur une présentation des principales formes individuelles de communication éthique des entreprises : les rapports de développement durable et les chartes éthiques ou codes de conduite. Ces documents sont la réponse la plus récente, formulée par l'entreprise, à leurs multiples pressions tant morales que légales. Ces engagements codifiés dépassent, en effet, les simples obligations légales (Gagnon et al., 2003). Ainsi, même si elles y sont en partie contraintes par les nouvelles dispositions législatives (ex : en France), les firmes ressentent désormais la nécessité de mettre en place des dispositifs spécifiques leur permettant, non seulement d'informer les différents publics sur les valeurs défendues et les pratiques mises en œuvre, mais également d'enregistrer leurs attentes et leurs réactions face à ce comportement (Brodhag, 2000).

Cette réponse est pourtant spécifique. Comparé au reporting financier, l'ensemble des textes portant les engagements extra financiers de l'entreprise traduit un changement de paradigme. En effet, ces documents ne sont pas seulement un outil d'information et de divulgation, ils sont un élément à part entière du processus de communication entre l'entreprise et ses stakeholders (Wallage, 2000). Ils renvoient donc bien aux pressions mises en évidence dans nos chapitres précédents.

A côté des différentes initiatives institutionnelles ou collectives de normalisation en faveur du développement durable, les entreprises affichent peu à peu des démarches individuelles d'engagement. Cette posture est en réalité une démarche de responsabilité sociétale et est ainsi relayée par un certain nombre de documents qui permettent aux firmes d'inscrire leur politique dans la durée et la crédibiliser auprès de leurs parties prenantes internes (les salariés et leurs représentants, les organisations syndicales) et leurs parties prenantes externes (notamment les ONG). En publiant cette information éthique, elles répondent à ces multiples pressions de leurs partenaires.

Dans une première partie, nous ferons état des rapports de développement durable en examinant successivement cette nouvelle forme d'obligation d'information avant d'en étudier le contenu.

Dans une seconde partie, nous nous pencherons sur l'analyse des chartes éthiques et des codes de conduite. L'examen de leur contenu viendra confirmer les éléments perçus dans le chapitre précédent à savoir une tendance à l'auto régulation des entreprises en matière de développement durable et de responsabilité sociale.

I- Le rapport de développement durable

Les pressions réglementaires et morales et les enjeux de la gouvernance d'entreprise tendent à imposer à de plus en plus d'entreprises de communiquer sur les différents impacts extra financiers de leurs activités. En l'absence de véritable système de régulation à l'échelle internationale (cadre légal universel), les entreprises sont désormais tenues d'adopter un comportement responsable et de se conformer à certaines normes éthiques (Jones, 2001 ; OCDE, 2001 ; Gordon, 2001 ; Joras, 2002 ; Persais, 2004). Cette nouvelle forme de

communication éthique fait l'objet de plus en plus d'études¹⁰⁸ et de développements. Cet engouement est en partie lié au renforcement des obligations d'information (Attard, 2006) dont fait état ce domaine.

1.1- Une obligation d'information

L'exemple seul de la France sera développé dans cette partie de l'étude. Les éléments réglementaires affectant les autres pays engagés dans une démarche similaires ont été déjà visés dans la partie précédente sur la perception de la responsabilité sociale comme une nouvelle obligation légale.

Ainsi, aux termes de l'art L.225-102-1¹⁰⁹ du Code de commerce, les sociétés cotées doivent indiquer dans leur rapport de gestion « la manière dont (elles prennent) en compte les conséquences sociales et environnementales de (leur) activité ». Cette obligation est en général formalisée dans un rapport dit de « développement durable ».

Selon une définition proposée par le cabinet Utopies¹¹⁰ « un rapport de développement durable est un rapport publié régulièrement par les entreprises sur les objectifs de leur démarche de développement durable mais aussi sur les progrès réalisés et sur ceux restant à accomplir. De la même manière que le rapport annuel rend des compte aux actionnaires (stockholders' report ou shareholders' report) sur les aspects financiers de l'activité de l'entreprise, le rapport de développement durable s'adresse à l'ensemble des autres publics de l'entreprise (voir tableau) : les stakeholders ou parties prenantes (stakeholders' report) pour rendre des comptes sur les aspects sociaux et environnementaux de cette activité ».

Principaux destinataires des rapports de RSE	En pourcentage
Actionnaires / Investisseurs	67,3
Employés	51,7
Clients	42,8
Médias	35,4
ONG	29,5
Communautés locales	21,6
Autorités de régulation	14,9
Associations professionnelles	7,5
Fournisseurs	5,3
Académiques	3,8
Autres	4,2

Source : Inspiré du rapport PLEON (2005)

¹⁰⁸ Ainsi, de nombreuses études ont été publiées seulement entre 2003 et 2005 sur cette question (Commission européenne, 2003 ; PRSA, 2003 ; Gribben C. et Olson L., 2003 ; Stratos Inc, 2003 ; ACCA, 2004 ; Loew T., Ankele K., Braun S. et Clausen J., 2004 ; SustainAbility, 2004 ; Burchell J. et Athwal P., 2005 ; Clausen J. et Loew T., 2005 ; EWMI, 2005 ; KPMG International, 2005 ; PLEON, 2005 ; Loew T., Clausen J. et Westermann U., 2005 ; University of Cambridge et Judge Institute of Management, 2005)

¹⁰⁹ Voir la loi sur les « Nouvelles Régulations Economiques » n°2001-420 du 15 mai 2001 (Chapitres précédent).

¹¹⁰ <http://www.utopies.com/devdurable/elaborer/principesfondeurs.htm>

Ce document est intégré au rapport annuel de gestion ou distinct selon les firmes. Ce nouvel élément de communication doit fournir aux différentes parties prenantes de l'entreprise des données sociales, environnementales, de gouvernance ou éthiques suffisamment précises pour être mesurées ou appréciées par ces tiers. Mais « elles doivent également présenter les démarches d'évaluation et de certification réalisées en matière de qualité, de sécurité et d'environnement, ainsi que les mesures prises pour se conformer à la réglementation applicable dans ces domaines¹¹¹ (Savin et Verdier, 2005) »

En plus de cette obligation d'ordre général intimant à la firme de justifier d'une activité en terme de développement durable, les sociétés cotées doivent fournir des éléments environnementaux complémentaires. Ainsi des données chiffrées portant sur « la consommation des ressources en eau, matières premières et énergie (...) les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement (...) les nuisances sonores ou olfactives et les déchets¹¹² » doivent être restituées dans le rapport.

Cette dimension environnementale du rapport est complétée par l'obligation qui est faite au conseil d'administration de présenter « le cas échéant, les relations entretenues par la société avec (...) les associations de consommateurs et les populations riveraines¹¹³ » afin d'offrir aux actionnaires et aux autres parties prenantes l'image d'une entreprise soucieuse de son impact sur le milieu et des risques potentiels extérieurs à la firme.

Cet élément d'information relatif au risque est accolé à l'inventaire des risques internes pour chaque unité de travail de l'entreprise. C'est l'employeur et le Code du travail¹¹⁴ qui sont cette fois en première ligne. Ce dernier met à la charge de toutes les firmes, et plus simplement les sociétés cotées, une véritable obligation de sécurité. Cette contrainte est un élément venant en renfort du reporting social souvent considéré comme la parent pauvre du triptyque (Petit, 2004).

Quelques développements sur cette dimension sociale du rapport s'imposent. Cette sphère de reporting est considérée à tort comme le pan le plus faible tant quantitativement que d'un point de vue qualitatif. Ce constat a incité le BIT à explorer la dimension sociale de ces rapports. Les résultats de leurs études montrent des tendances intéressantes qui se dégagent et rétablissent la vérité sur cette question. Ainsi, le tableau suivant révèle certains éléments pertinents de réflexion pour notre étude.

¹¹¹ Selon les éléments du décret n° 2002-221 du 20 février 2002

¹¹² Article 148-3 nouveau du décret du 23 mars 1967 modifié Article L.230-2 du Code du travail – article R. 230-1 du Code du travail

¹¹³ Article 148-3 nouveau du décret du 23 mars 1967 modifié

¹¹⁴ Article L.230-2 du Code du travail – article R. 230-1 du Code du travail

Questions relatives aux relations industrielles et à l'emploi évoquées dans les rapports sur les questions sociales et la durabilité

Sujet traité dans la Déclaration sur les EMN	Politique en place (%)	Système de gestion en place (%)	Rapports sur la performance (%)
Travail des enfants	8,9	2,3	1,9
Travail forcé	7,5	1,4	1,4
Liberté d'association	9,9	2,3	5,2
Négociation collective	8,0	8,0	7,0
Non-discrimination et égalité des chances	30,5	11,7	16,9
Egalité de traitement	0	0	0
Salaires	36,2	29,1	61,0
Horaires de travail	5,2	1,4	4,7
Formation	43,7	35,7	49,8
Hygiène et sécurité	45,5	40,8	45,5
Effectif total et évolution des effectifs	4,2	24,9	71,8
Sécurité de l'emploi	2,8	0	2,8
Emploi de ressortissants du pays d'accueil	6,1	2,3	6,1
Technologie	0,9	1,4	0,9
Pratiques disciplinaires	0	0	0
Relations avec les entreprises nationales	3,8	3,8	4,7

Ce tableau est l'illustration d'une étude réalisée par le BIT à partir de données concernant les cent premières EMN dans les pays de l'OCDE d'après le rapport sur l'investissement dans le monde de la CNUCED (2000) et les cinquante premières EMN dans les pays en développement. Les sources utilisées ont été leurs rapports sociaux dont le contenu a été analysé au regard de 64 indicateurs établis à partir de la Déclaration de l'OIT sur les EMN.

Ainsi, une hiérarchie dans les informations présentes dans les rapports sociaux des entreprises a pu être établie :

Hiérarchie des critères sociaux	Détail des critères sociaux
Questions les plus fréquemment traitées	Les salaires, la non-discrimination, la formation, l'hygiène et la sécurité et le total des effectifs
Questions les moins fréquemment abordées	L'égalité de traitement (une catégorie pourtant fondamentale), la sécurité de l'emploi, les répercussions de la technologie sur la qualité et la quantité des emplois, les pratiques disciplinaires et l'établissement de liens avec les entreprises nationales

Questions peu traitées (moins de 10%)	La liberté d'association, la négociation collective, le travail forcé et le travail des enfants, ainsi que les horaires de travail et l'emploi de ressortissants du pays d'accueil
---------------------------------------	--

La portée sociale et sociétale de l'activité de l'entreprise a bien sa place dans un rapport de développement durable. Celle-ci tend même à être de plus en plus fournie et précise. Nous aborderons la question du contenu du rapport dans les développements qui suivent.

Ces éléments réglementaires composent un champ d'informations extra financières qui font du rapport de développement durable avant tout une réponse obligatoire à une pression légale : « Les contraintes réglementaires dans l'engagement des entreprises dans cette démarche : la NRE, les recommandations de l'AMF comme la loi sur les risques technologiques et naturels ont eu un effet incitateur fort. Les parties prenantes sont donc citées comme des moteurs de la démarche, notamment les marchés financiers dont la pression est jugée de modérée à forte (Mazars, 2005) ». Ainsi perçu, cette communication éthique ne peut pas être considérée comme une tentative menée par des organisations en quête d'une simple légitimité.

Ainsi, le reporting sur le DD est devenu incontournable pour les entreprises françaises, notamment sous l'impulsion de la loi NRE. Les entreprises comprennent de plus en plus l'intérêt qu'elles ont à satisfaire les attentes d'informations de leurs parties prenantes, même si elles ont encore du mal à évaluer et à communiquer l'intérêt stratégique et financier à long terme. En 2005, 68% des entreprises du panel¹¹⁵ étudié (par l'étude) publient ainsi des informations sociales et environnementales alors qu'elles n'étaient que 41% en 2003. (...) Les onze premières entreprises françaises se situent à hauteur du Top 50 international de 2004¹¹⁶.

Une étude¹¹⁷ plus récente pose le classement des 50 entreprises les plus performantes en termes d'établissement de rapport de développement durable.

Entreprises	Pays	Secteur	Année du rapport	Score %	Niveau 2004	Niveau 2006
BT	UK	Télécommunication	2005/6	80	4	1
Co-operative Financial Services	UK	Banque	2004	73	1	2
BP	UK	Pétrole & Gaz	2005	72	3	3
Anglo Platinum	Afrique du Sud	Minier	2005	70	-	4
Rabobank	Hollande	Banque	2005	70	7	4
Unilever	UK/ Hollande	Alimentation	2005	67	10	6
MTR	Honk Kong	Transport	2005	66	-	7

¹¹⁵ L'objet de l'étude a porté sur les 120 entreprises du SBF 120, 10 entreprises publiques et 10 entreprises non cotées.

¹¹⁶ Risk et opportunity – The Global Reporters 2004 Survey, SustainAbility / PNUE

¹¹⁷ V. l'étude de SustainAbility / PNUE, de 2006, sur la présentation des 50 meilleures pratiques de reporting dans le monde en matière de développement durable.

Vodafone	UK	Télécommunication	2005/6	66	-	7
Shell Group	UK/ Hollande	Pétrole & Gaz	2005	65	8	9
Nike	USA	Equipements vêtements	2004	64	-	10
Novo Nordisk	Danemark	Pharmaceutique biotechnologie	2005	64	2	10
ABN AMRO ReaL	Brésil	Banque	2003/4	61	6	12
BHP Billiton	Australie	Mines	2005	61	16	12
Philips	Hollande	Equipement électronique	2005	61	39	12
ABN AMRO	Hollande	Banque	2006	60	-	15
HP	USA	Technologie de l'information	2005	60	10	15
Anglo American	UK	Mines	2005	59	12	17
GSK	UK	Pharmaceutique biotechnologie	2005	59	-	17
Rio Tinto	UK/Australie	Mines	2005	59	8	17
Westpac Banking	Australie	Banque	2005	59	-	17
Adidas	Allemagne	Equipements vêtements	2005	58	29	21
British American Tobacco	UK	Tabac	2005	58	4	21
Kesko	Finlande	Distribution	2005	58	14	21
Watercare Services	Nouvelle Zelande	Eau	2005	58	-	21
Ford	USA	Automobile	2004/5	57	16	25
General Electric	USA	Industrie diversifiée	2006	57	-	25
Natura	Brésil	Soins et maison	2005	57	16	25
Statoil	Norvège	Pétrole & Gaz	2005	57	13	25
Lafarge	France	Construction	2005	55	21	29

Pour établir une comparaison, ce tableau présente l'équivalent de l'étude menée sous l'égide du PNUE et de l'ONG SustainAbility en partenariat avec le cabinet d'étude Utopies pour les entreprises françaises. Il s'agit d'une « Photographie du reporting des entreprises françaises par rapport aux meilleures pratiques internationales, trois ans après la mise en application de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques » :

20 meilleurs rapports français		2005 en %	2003 en %
1	Lafarge	59,9	54,6
2	Veolia Environnement	57,8	31,6
3	Gaz de France	51,6	38,3
4	Danone	48,4	35,2
5	Casino	47,9	33,7
6	Carrefour	46,9	45,4
7	La Poste	45,8	-
8	ADP	44,3	-
9	Michelin	43,2	-
10	Total	39,6	31,1
11	Accor	39,1	27,-
12	Schneider Electrc	38,5	-
13	Rhodia	38,5	31,6
14	Société Générale	38	-
15	Crédit Agricole	37	-
16	Peugeot	35,9	-
17	Renault	35,4	44,9
18	Caisse d'Epargne	34,4	-
19	Saint-Gobain	34,4	-
20	BNP Paribas	32,3	-

Si ces rapports « s'apparentaient au départ à de petites brochures ventant quelques initiatives à saveur sociale ou environnementale, ils se sont peu à peu structurés pour répondre aujourd'hui à des critères beaucoup plus stricts de divulgation. Encouragés, et même exigés par de plus en plus de législations, ces rapports sont aujourd'hui un élément incontournable des stratégies de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises (Gendron, 2006) ». Ils prennent pourtant des formes assez variées.

La rédaction de ce type de rapport n'est pas régit par des règles contraignantes précises mais plusieurs principes considérés comme essentiels au rapport de développement durable sont aujourd'hui identifiés pour le cabinet Utopies :

- la démarche de reporting commence toujours par une collecte large de données sur l'impact de l'activité de l'entreprise ;
- le rapport croise les points de vue des différents publics ayant un intérêt dans l'entreprise c'est-à-dire d'un ensemble de parties prenantes (...) afin de répondre à leurs attentes en matière d'information et être suffisamment clair pour être compris par chaque public ;
- il est réalisé selon une approche qui prend en compte les systèmes de management mis en place, en amont et au-delà de la stricte mesure de la performance : politiques, procédures, programmes, etc.

Parce qu'il est imposé dans la loi française sur les nouvelles régulations économiques, le rapport de développement durable ne peut en lui-même souffrir de scepticisme quant à son existence. Le sort de son contenu est pourtant différent.

1.2- Le contenu du rapport

Le rapport de développement durable s'impose alors comme un acte de bonne gouvernance de l'entreprise (Wiedemann-Goiran, 2003 ; Von Moltke, 2004). Il ne s'agit pas, en effet, d'un document faisant simplement état des nouvelles obligations d'information de la firme. Son contenu est plus complexe puisqu'au-delà des aspects légaux, c'est la dimension éthique du fonctionnement de l'entreprise qui est concernée (Phillips et al, 2001).

Apprécier un rapport de développement durable est un exercice de clarification des enjeux spécifiques à l'entreprise. En effet, le rapport doit montrer l'impact de l'entreprise sur l'environnement et la nature des mesures prises pour gérer cet impact. C'est à ce prix que le rapport acquiert un sens stratégique et qu'il apporte une volonté de justification de la part de l'entreprise. Il s'agit d'établir une relation de confiance à long terme.

Ecodurable (2003) offre des éléments de définition du rapport de développement durable sur la base cinq critères :

- l'analyse des enjeux (points forts/points faibles) de l'impact sociétal mondial,
- le taux de couverture des indicateurs de la GRI,
- la comparabilité des indicateurs (temps, contexte) et l'analyse en termes de progression,
- la place laissée aux parties prenantes,
- et enfin le souci de véracité.

Ces éléments nous permettent de dessiner les contours du contenu et des caractères du dit rapport. Ils peuvent être complétés par d'autres éléments.

Sur la base des éléments fournis dans la troisième version des lignes directrices de la GRI, il est possible de déduire un certain nombre d'éléments constitutifs d'un rapport de développement durable. Ce dernier doit contenir :

- l'engagement de la direction¹¹⁸,
- la justification de la démarche,
- la prise en compte des enjeux stratégiques,
- l'identification des principaux groupes de parties prenantes,
- la mise en place d'un système de management adéquat,
- l'élaboration d'indicateurs permettant d'évaluer la politique de RSE,
- l'explication de la méthodologie employée.

L'étude initiée par l'agence Pleon – leader européen de la communication d'entreprise - porte sur la perception des parties prenantes à l'égard des rapports sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise (R.S.E.). Menée tous les deux ans, dans plus de soixante pays, cette étude concerne les lecteurs professionnels de rapports concernant la RSE.

¹¹⁸ Les premières publications d'un rapport de développement durable trouvent généralement leur origine dans les convictions du dirigeant ou du fondateur de la firme (Woestendiek, 1998).

L'échantillon interrogé couvre les principaux groupes de lecteurs de cette communication éthique : des salariés (27,5 %), consultants (19,4 %), universitaires (13,3 %), organisations non gouvernementales (12,3 %) et communauté financière (6,2 %).

Ainsi, au regard des réponses fournies par les parties prenantes, les questions les plus importantes – les éléments du contenu - que les entreprises devraient traiter dans un rapport de R.S.E. sont variées:

Questions qui doivent être traitées dans un rapport de RSE	En pourcentage
la gestion des droits de l'homme	61,4
l'impact écologique et énergétique des activités de l'entreprise	61
la santé et la sécurité des salariés	60,4
la protection du climat	59,4
la gestion environnementale des processus de production	58,8

Tableau Source Etude PLEON

Il doit ensuite présenter certains caractères :

Les caractères du rapport de développement durable selon Utopies	
Complet	Il doit prendre en compte toutes les facettes de l'activité de l'entreprise et concerner toutes les zones géographiques où l'entreprise a des impacts.
Comparatif	Il est, ce qui signifie que la performance de l'entreprise est rapprochée de standards externes : performance passée, objectifs, statistiques nationales ou meilleures pratiques connues. Pour permettre cette comparaison, la performance sociale et environnementale sera autant que possible quantifiée
Régulier	Il est conduit la plupart du temps chaque année, en phase avec l'audit financier, faisant comme celui-ci partie intégrante du processus d'évaluation d'une organisation et s'inscrivant comme lui dans une démarche d'amélioration continue.
Objectif et transparent	Notamment dans la hiérarchisation des problèmes. Pour cela il peut être rédigé avec l'aide d'un organisme indépendant spécialisé et éventuellement vérifié par des audits sur certains points.

Tableau Inspiré du travail d'Utopies¹¹⁹ et des travaux de Zadeck et al (1997)

¹¹⁹ Etude menée par SustainAbility/ Programmes des Nations Unies pour l'environnement sur l' « Etat du reporting sur le développement durable » de 2005.

Selon d'Humières (2005), un rapport de développement durable doit être informatif avant tout et s'inscrire dans plusieurs registres :

- l'analyse des enjeux stratégiques,
- la présentation des forces et des faiblesses, au regard des engagements pris et la mesure des résultats conformément aux référentiels reconnus,
- l'établissement de la relation avec les acteurs internes et externes favorisant le dialogue social.

Les objectifs d'un rapport sont multiples mais surtout centrés sur la prise en compte de la pression environnante pour l'entreprise.

C'est un outil au service de la stratégie : le choix de s'engager dans un exercice de reporting est indissociable d'une réflexion portant sur la définition ou la réorientation de la stratégie de l'entreprise en général et de la partie relative à l'intégration du développement durable en particulier :

« Elle permet avant tout d'établir un bilan de la situation de l'entreprise en matière de développement durable : les enjeux du secteur, les attentes des stakeholders, les forces et faiblesses de l'entreprise, les sujets sensibles, etc... A plus long terme, elle permet de définir des objectifs d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques notamment financiers et médiatiques. La publication d'un rapport est souvent choisie par les entreprises comme une porte d'entrée dans la démarche de développement durable : le premier rapport est l'occasion de donner une perspective nouvelle sur ce qui existe déjà dans l'entreprise et pose les bases d'une stratégie de développement durable (exemples : démarche qualité, certifications, politique sociale, mécénat, etc.); il permet aussi à l'entreprise de développer son argumentation sur l'intérêt économique d'une stratégie de développement durable et le lien entre sa performance sociale ou environnementale et sa performance financière - de ce point de vue, sa réalisation a des vertus pédagogiques intrinsèques (Utopies, 2003) ».

C'est un outil de communication éthique pour l'entreprise. Il permet à l'équipe dirigeante de transmettre les valeurs de l'entreprise aux collaborateurs et aux filiales. Il les sensibilise à leurs responsabilités individuelles et pose ainsi la ligne de conduite de la responsabilité globale du groupe en interne.

De la même manière en externe, le rapport permet clairement de répondre aux attentes d'information des stakeholders en y apportant des réponses si possible chiffrées et quantitatives. Cet exercice de communication externe est au cœur du dispositif consistant à anticiper et prévenir d'éventuelles crises médiatiques.

Cet exercice de communication éthique présente aujourd'hui encore de nombreuses limites parmi lesquelles :

Principales limites formelles aux rapports	Expressions de ces limites
Le format	On trouve ainsi des : - Rapports dédiés ou inclusion dans le rapport annuel des éléments relatifs au développement durable - Rapports uniques ou coexistence de plusieurs rapports thématiques. - Rapports papiers et/ou des sites Internet dédiés au développement durable.
L'appellation	On trouve ainsi des : - Rapports Développement durable, - Rapports Environnement-Sécurité-Santé, - Rapports Environnement, - Rapports sur la Responsabilité sociale - etc. (...)
La périodicité	On trouve ainsi des - Mises à jour annuelle - Rapports périodiques - Publications ponctuelles ("case studies")

Tableau inspiré des principales critiques de l'association rapports développementdurable.org

Mais les principales limites ne sont pas que formelles. La principale tient probablement au fait que la mise en forme de la démarche de responsabilité en information extra-financière dépend de la capacité de l'entreprise à faire le lien entre les démarches responsables et la performance économique (d'Humières, 2005). En effet, pour faire état de leur performance globale, les firmes mettent l'accent sur leur contribution exceptionnelle à la société de par leur politique de responsabilité sociale. De la même manière, elle tient aussi à la capacité de ce rapport à rassurer les parties prenantes. Les questions de certification¹²⁰ de l'information (voir tableau) entrent bien entendu en jeu et font l'objet de nombreuses études¹²¹.

¹²⁰ Ce questionnement est porteur en lui-même de nombreuses questions que nous avons partiellement abordées dans la partie précédente. Ainsi, par exemple, il est courant de constater qu'il n'existe pas de référentiel global de RSE mais un grand nombre de normes de différentes origines. L'ISAE 3000, la Global Reporting Initiative et l'AA1000AS définissent ainsi des principes de vérifications souvent utilisés par les organisations engagées dans en matière de RSE.

¹²¹ Pour une vision française de ce débat on peut citer l'étude réalisée sous l'égide de l'ORSE sur la certification des données sociales et environnementales de mai 2004.

Facteurs renforçant la crédibilité d'un rapport de RSE	En pourcentage
Vérification formelle externe incluse dans le rapport	52,5
Transparence sur les erreurs et mauvaises pratiques	49,7
Utilisation de normes et standards comme le GRI	48,5
Evaluation du rapport par un tiers	46,3
Information du dialogue avec les parties prenantes	45,5
Aucune de ces options	1,8
Autres méthodes	9,3

Tableau Inspiré du rapport PLEON (2005)

Une étude centrée spécifiquement sur le rapport de développement durable imposerait aussi des développements sur la notion d'indicateur de développement durable.

Car la difficulté de la définition d'indicateurs de performance non financière n'est pas moindre. Pour la GRI, un indicateur est « une mesure spécifique d'un aspect donné qui peut être utilisée pour suivre les performances de l'entreprise ». Elle est habituellement, mais pas toujours quantitative. Pour l'IFEN¹²², un indicateur est une information finalisée ou instrumentale servant à caractériser une situation évolutive, une action, les conséquences et les résultats d'une action, pour les évaluer à une même date ou pour comparer leur évolution dans le temps.

Le Centre Interdépartemental de Gestion situé en Ile de France définit un indicateur comme « une information chiffrée visant à mesurer une variable. Son caractère purement informatif et comptable est primordial et constitue le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure. Les indicateurs doivent être pertinents, fidèles et constants. Le choix se fait avec les destinataires du document en fonction de leurs missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs. Ces derniers doivent uniquement comporter des informations nécessaires à la compréhension et à l'action. Le choix d'un indicateur doit préciser sur quoi et sur qui porte l'étude ». L'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2003) précise qu'un indicateur se présente comme une donnée quantitative ou qualitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il apparaît à De Backer (2005) que « la cohérence entre les messages et la fiabilité des intentions, l'atteinte des objectifs et des cibles, ne peut être garantie que par des indicateurs transversaux. Les seuls qui existent sont ceux qui reposent sur une évaluation et une anticipation financière ».

Ainsi, sur ces questions, nous pouvons affirmer que ces rapports sont généralement vérifiés par un auditeur externe et incluent dans plusieurs cas des commentaires de parties prenantes. Ils contiennent une abondance de données chiffrées (Gendron, 2006). Les indicateurs de performance retenus sont construits en dialogue avec les parties prenantes tout en faisant référence normes collectives de responsabilité sociale étudiées dans le chapitre précédent.

¹²² Institut Français de l'Environnement, rapport de novembre 2001, cité dans Igalens J. et Joras M. (2002), « Comprendre, rédiger le rapport annuel », Ed d'Organisation, p. 118

L'intérêt premier de ce rapport est donc de permettre aux entreprises de répondre aux questionnements multiples dont elles font l'objet. Ces derniers prennent la forme de pressions qui dépassent la simple obligation d'information. L'obligation de reporting les a ainsi obligées à se structurer pour y répondre. Mais, comparé au reporting financier, le rapport de développement durable marque un changement de paradigme (Persais, 2004). En effet, ce document n'est pas seulement un outil d'information et de divulgation, il est un élément à part entière du processus de communication entre l'entreprise et ses parties prenantes (Wallage, 2000).

Désormais, elles sont clairement entrées dans une phase de professionnalisation de cette communication marquée par :

- L'existence d'un référentiel d'indicateurs
- L'existence d'un système d'information
- La vérification par un tiers externes de ces données

« Le développement durable est désormais une fonction clairement identifiée dans l'entreprise et rattachée à un niveau hiérarchique démontrant son importance. Mais le plus frappant (...) c'est la capacité des entreprises à désormais faire du développement durable un outil opérationnel à même de servir leur stratégie de développement et de création de valeur. Ces objectifs passent par une communication qui s'appuie sur des indicateurs de plus en plus fiables et des systèmes de plus en plus structurés, sur lesquels les entreprises acceptent de se faire auditer et noter par des professionnels (Mazars, 2005) ».

Les rapports de développement durable ne sont pas les seuls documents produits par les organisations pour satisfaire à l'attente de leurs parties prenantes et, ainsi, calmer le jeu des multiples pressions. Elles formalisent et codifient des engagements dans le cadre de charte ou de code d'entreprise.

II- Les codes et chartes éthiques :

Les années 90 auront été une période d'expansion¹²³ et de maturation en faveur de l'éthique. Mais ce qui aujourd'hui est au cœur des études et ce qui intéressent les chercheurs en management concerne peut être moins l'éthique individuelle que éthique collective ou encore l'éthique des affaires : celle exprimée par les organisations commerciales, gouvernementales ou non gouvernementales. En effet, tous se réfèrent directement ou indirectement à des standards éthiques plus ou moins formalisés dans des chartes ou des codes.

¹²³ Ainsi, cela relèverait même de l'évidence si on en croit le nom donné à un colloque organisé par HEC et le Collège international de philosophie : « L'évidence d'éthique (Critiques et perspectives) », colloque organisé par HEC en partenariat avec le Collège international de philosophie, les 6 et 7 mai 1996 à l'université de Paris IX Dauphine.

Ces codes de conduite ou chartes éthiques sont une mode directement importée d'outre-atlantique. Depuis quelques années, les entreprises européennes¹²⁴ et françaises¹²⁵ s'inspirent de la pratique de leurs consœurs anglo-saxonnes pour inaugurer ce type de document qui contient très souvent les règles de conduite applicables aux salariés de la firme visée. Une charte peut être, aussi, utile pour décrire les règles de comportement « moral ou éthique » du groupe afin de prévenir toute attitude postérieure susceptible d'être rapprochée d'un harcèlement moral, par exemple, et condamnée comme tel. L'organisation Internationale du Travail en a référencé plus de deux cents de type bien différent dans une étude¹²⁶ réalisée en 1998.

Un certain nombre d'autres institutions internationales se sont penchées depuis sur cette nouvelle forme de norme individuelle de responsabilité sociale des entreprises (OCDE, 1998, 2000 ; BIT, 2003)

Cette formalisation soudaine de l'éthique est aussi la traduction d'un souci de la part des organisations en générale et des entreprises en particulier d'afficher un comportement et une attitude exemplaire en période où la méfiance et le mensonge caractérisent plutôt les l'économie de marché : « Les récentes crises de grandes sociétés cotées, que sont Tyco, Wordcom, Xerox, Parmalat ou bien sur Enron, laissent entrevoir une grave faiblesse dans le fonctionnement des grandes firmes internationales, et, plus grave, dans le système capitaliste contemporain. Ce constat alarmiste oblige à repenser les relations entre les responsables des grandes sociétés cotées d'une part, et l'ensemble de leurs parties prenantes d'autre part : leurs actionnaires en premier lieu, mais aussi leurs salariés, leurs fournisseurs, leurs créanciers et, plus largement, les différentes catégories d'agents ou institutions influencées par les décisions de ces grandes entreprises. Mais ces crises illustrent combien un grand nombre d'acteurs de l'entreprise sont aujourd'hui au cœur d'une importante problématique aussi bien économique qu'éthique¹²⁷ ». En effet, de nombreux phénomènes traduisent les inquiétantes failles du fonctionnement actuel de l'entreprise et il est donc aisé d'imaginer qu'un dirigeant soit tenter aujourd'hui de formaliser des règles de bonnes conduites qui viendraient se superposer aux règles légales minimums et qui seraient, peut être, dès lors, en mesure de rassurer les parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, si tout le monde s'entend sur la finalité de cette « moralisation » des affaires, une discussion existe quant aux moyens pour y parvenir et plus précisément quant à la portée de ces initiatives d'entreprise à vouloir s'autoréguler.

Quelques remarques préliminaires s'imposent avant d'examiner ce type d'initiative et leur possible portée.

¹²⁴ En Europe, on doit aux Pays Bas d'avoir les premiers intégrés dans l'environnement professionnel ces chartes éthiques dans les années 90. V. note 1, in IGALENS J., Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable, Revue de gestion des ressources humaines, n°54, octobre 2004.

¹²⁵ Selon Yvon PESQUEUX et Bernard RAMANANTSOA, ce mouvement française en faveur d'une éthique des affaires serait né suite à un regroupement de différents acteurs : le CFPC (centre français du patronat chrétien), l'ETHIC (entreprise de taille humaine indépendante et de croissance), l'ACADI (association des cadres de direction). A ce propos V. PESQUEUX Y. et RAMANANTSOA B., La situation éthique en France, Revue éthique des affaires, n°1, janvier 1995.

¹²⁶ OIT (1998b) : « Tour d'horizon des faits nouveaux dans le monde et des activités du Bureau concernant les codes de conduite, le label social et d'autres initiatives émanant du secteur privé en rapport avec les questions sociales », Conseil d'administration de l'OIT, 273^e session, groupe de travail sur la dimension sociale de la libéralisation du commerce international.

¹²⁷ MAULEON F. (2004), Le développement durable au service de la gouvernance d'entreprise, in Actes du colloque scientifique francophone, Pour une meilleure gouvernance d'entreprise, organisé par l'université Saint-Clément d'Ohrid et l'université Montesquieu Bordeaux IV, Sofia, Bulgarie.

En premier lieu, ces développements n'ont ni l'objectif ni la prétention de mesurer la réalité des engagements formalisés dans ces chartes. Un des pièges réels à éviter, dès lors que l'on examine des codes de conduite, est de tenter de mesurer la réalité des engagements pris en la matière. Le terme même « éthique » dans l'expression « charte éthique » renvoie directement à la notion de moralité dans son acception courante. Pourtant, comment savoir si cette référence est inspirée par la vérité¹²⁸ ? En d'autres termes, comment mesure-t-on la réalité d'un acte ou d'un engagement ? Les mesures prises par les professionnels ou l'entreprise, dans le cadre de leur charte éthique, sont-ils « vraiment » éthiques ? On peut d'ors et déjà tomber d'accord, dans le cadre de cette introduction, sur l'idée générale ou quasi existentielle, que l'éthique ne se mesure pas, ni ne se codifie. Pourtant, elle peut s'exprimer et se formaliser. D'où la nécessité de mesurer la portée de cette déclaration.

En second lieu, un point préalable de terminologie peut être fait à ce niveau du développement. Il serait réducteur et contre-productif de faire un cas de conscience des différentes terminologies que prennent ces documents dans les différentes organisations. Certaines professions ou organisations évoquent indistinctement leur code de conduite, leur charte éthique, leur valeurs, les principes... Ces termes sont virtuellement interchangeables dans le cadre de cette étude. L'objet de celle-ci n'est pas tant de faire la critique sémiologique de ces normes que de tenter de mesurer la portée effective de celles-ci pour l'entreprise et ses parties prenantes. Ainsi, le code éthique d'une profession – par exemple des infirmières – pose avant tout les idéaux de la profession en question. Le positionnement adopté en faveur d'une éthique de cette profession peut surprendre là où certains pourraient attendre plus particulièrement un code de conduite c.a.d. un document listant de manière plus spécifique et précis les comportements à faire ou à ne pas faire dans le cadre de cette activité. Ce type de document plus pratique existe aussi. Dès lors, on pourrait considérer que le premier document fait référence directement à la notion de moralité de la profession – ici l'infirmière – là où le second ne devrait être analysé qu'en termes de conduite à adopter. Cette distinction et cette hiérarchie emprunteraient alors au droit constitutionnel qui, de manière simplifiée, distingue aussi la loi - de portée générale - du décret – de portée particulière. Mais il y a alors peut être un risque, à la fois philosophique et en terme de clarté de notre démonstration, à rentrer dans cette hasardeuse séparation de la morale d'un côté et des comportements qui renvoient directement à celle-ci de l'autre. Les deux documents visent à la fois la notion de moralité et les comportements des individus visés.

2.1- Les caractères des codes éthiques :

Les chartes éthiques ou codes de conduite se sont multipliés à la fin siècle dernier. Il est de suite intéressant de constater que ce développement n'a pas concerné uniquement les professions organisées en ordre ou structurées dans le cadre d'un corporatisme particulier, mais a visé l'ensemble du monde des affaires, que se soit le secteur industriel ou celui des services. Cette formalisation s'inscrit dans une histoire qui prend ses racines dans les premières traces des relations sociales. De plus, l'examen de son contour demande de s'attarder sur les termes employés.

Les chartes éthiques empruntent différents mots qui sont forts de sens pour poser le contexte de l'étude.

¹²⁸ Aristote, dans *l'Éthique à Nicomaque*, relevait déjà que l'une des difficultés de la morale est qu'elle nécessite de l'expérience et que si chacun sait que l'on se doit d'être honnête, il est bien difficile de le mesurer.

La charte doit son étymologie au terme grec *karthes* et renvoie directement à la fois à la notion de papier, de titre de propriété, de privilège octroyé ; et aussi à l'acte constitutionnel de la Restauration de 1814. Cette terminologie est donc assez floue dans ses contours¹²⁹ et elle nécessite d'examiner, dans le cadre de cette recherche de préliminaires, le terme de code¹³⁰.

Le « code » provient des mots *codex* ou *caudex*, une expression latine à double terminologie, qui renvoie, en premier lieu et dans son sens figuré, à une planchette de bois et, en second lieu et dans son acception moderne, à un ensemble de lois et dispositions légales relatives à une matière spéciale. Ainsi, cet usage second a été utilisé pour signifier l'ensemble des règles organisant les relations commerciales des romains sous le règne des empereurs Theodosius and Justinien – le *codex Theodosianus* (438 avant J.C.) et le *codex Justinianus* (529 – 65 avant J.C.). Rétrospectivement, le terme a été de la même manière employé pour désigner l'ancien code d'Hammourabi (1750 avant J.C.) et les lois hébraïques incorporées dans l'ancien testament. La plus belle illustration moderne de ce travail de codification se retrouve bien entendu dans les codes napoléoniens français du début du XIX^{ème} siècle qui ont fortement inspirés, par la suite, la forme écrite des législations comme celles de l'Allemagne, la Suisse...

Par la suite, les professions médicales se sont structurées dans de nombreux pays comme l'Angleterre ou les Etats-Unis, par exemple, autour de standards de comportements tirés directement du serment d'Hippocrate ou de ses principes dérivés en terme de bonnes ou mauvaises actions à ne pas commettre dans le cadre de cette profession. De la même manière, certaines professions commerciales ont adopté progressivement des règlements d'ateliers au 19^{ème} siècle qui organisaient la vie des salariés autour de valeurs et d'obligations (Salmon, 2002).

Ce rapide développement historique permet un constat simple en termes de temporalité. Si les chartes éthiques apparaissent depuis quelques dizaines années dans les entreprises¹³¹, le travail de codification dans sa finalité prescriptive et managériale n'est pas nouveau bien au contraire. C'est que cet ouvrage traduit, en termes plus génériques, la tentative faite par une organisation – privée ou collective – de constituer un système, si possible rigoureux, de relations structurées dans le cadre d'une activité.

La notion d'éthique (voir chapitre antérieur), quant à elle, n'est pas nouvelle. Nous avons déjà précisé les points de comparaison qui peuvent être faits avec la notion de morale. Ainsi, on préférera là encore le terme d'éthique pour désigner l'objet de notre étude c'est-à-dire une étude portant sur un document rédigé en général dans le cadre d'une organisation, le plus souvent une entreprise, qui fait référence à une éthique collective sous la forme d'un ensemble de valeurs, de principes admis pour une société donnée dans le cadre ou non d'une activité donnée.

¹²⁹ KOUBI G., (1998), La notion de « charte » : fragilisation de la règle de droit ?, Les transformations de la régulation juridique, J.CLAM et G.MARTIN (sous la direction de), LGDL, p.165-181.

¹³⁰ Pour autant, si les deux termes, de charte et de code, sont à distinguer pour cerner au mieux ce qui caractérise ces documents spécifiques, et à ce niveau du développement, nous ne distinguerons pas par la suite ces deux termes.

¹³¹ La doctrine sociale n'y fait référence que depuis le début des années 90. Ainsi, JOBARD JP, (1992), « Business Ethics » et déontologie des activités financières, existe-t-il un modèle français ?, Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise, Economica, p. 66 et s. ; SUPIOT A., (1992), la réglementation patronale de l'entreprise, Dr.Soc., p.215 ; JAVILLIER JC, (1991), Fidélité et rémunération, Dr.Soc., p.386-405 ; FARJAT G., Nouvelles réflexions sur les codes de conduites privés, Les transformations de la régulation juridique, CLAM J. et MARTIN G. (sous la direction de), LGDJ, 1998, p.151-164

Là encore une précision s'impose. Certaines études¹³² distinguent « les véritables chartes éthiques d'entreprises, d'autres instruments qui ont une terminologie similaire ou voisine et qui sont déjà connus et intégrés dans l'ordre juridique comme les chartes professionnels ou interprofessionnelles¹³³ et les codes de conduites internationaux. Les premières sont des usages professionnels dont l'objet est de moraliser des pratiques concurrentielles et de réglementer une profession tout entière. Leur valeur juridique repose sur l'adhésion des membres de la profession à un groupement professionnel et sur une base contractuelle ; les seconds sont élaborés par des organisations internationales et les pouvoirs publics et ont pour objet de réglementer les activités des multinationales dans leurs pays d'accueil en traitant des droits des travailleurs et des conditions de travail ». D'autres¹³⁴ ne font pas cette distinction et sous couvert du terme générique de « déontologie¹³⁵ » couvre l'étude des chartes éthiques au sens large. Nous ne rentrerons pas, à l'occasion de la présente étude, dans le cadre de cette distinction. Notre étude porte donc sur les documents formalisés par les entreprises et non par une profession déterminée pour une raison principale : les règles juridiques et morales qui régissent certaines professions en particulier sont moins obscures quant à leur portée juridique que ne le sont les chartes d'entreprise. Des sanctions professionnelles existent en cas de manquement à ces textes. La portée de ces textes est donc réelle et gouverne la vie de bien des professions libérales par exemple. Les questions renvoyant aux chartes d'entreprise sont plus intéressantes pour nous.

Ces chartes sont au cœur de contradictions inhérentes au management des firmes responsables. Ainsi, elles permettent d'aborder les questions relatives aux pouvoirs de discipline et de contrôle du dirigeant ; les questions relatives au respect de la vie privée des salariés ; mais aussi les questions de la place et du rôle des organes de représentation salariale comme celles du comité d'entreprise dans le débat sur la responsabilité sociale.

Pour autant, leur contenu est sans contour. En effet, il n'existe pas de règles précises de formalisation et de « remplissage » de ces codes. Ces documents révèlent, en fait, une approche sélective des règles que les firmes entendent respecter et faire respecter à leurs parties prenantes.

¹³² CAUSSE N., (2000), La valeur juridique des chartes d'entreprise au regard du droit du travail français, Thèse du centre de droit social, Presses Universitaires d'Aix-Marseille : Cette étude se consacre essentiellement aux chartes d'entreprise dans le cadre du droit du travail français et pour se faire exclus de son domaine de recherche les documents déontologiques nationaux et internationaux.

¹³³ Ainsi, le code de déontologie de la franchise, par exemple, dont le rôle a été de codifier les usages en la matière, le code de la vente directe (DALEY P., Gaz. Pal., 18 janvier 1995, n°18, p.115 et 116), le code de bonne conduite de la Fédération Nationale des Travaux Publics...

¹³⁴ MEDINA Y, La déontologie, ce qui va changer dans l'entreprise, Ed. d'organisation, 2003.

¹³⁵ Il faut remarquer que le fait de distinguer les chartes éthiques des codes de déontologie est une position qui ne peut pas reposer sur une différence étymologique. En effet, dans les deux cas, les règles proposées sont définies dans des documents empruntant la forme et le fond au codex romain : il s'agit bien d'un ensemble des règles ou de textes posant les bases d'une réglementation d'une profession ou d'une activité. De la même manière, la double étymologie grecque de déontologie, *déon-ontos*, d'une part, qui vise les devoirs se rapportant à l'homme lui-même et, d'autre part, *logos* qui désigne le discours, sont vraiment proches de l'éthique, science des mœurs et des devoirs. La déontologie renvoie à un ensemble de règles visant à déterminer les devoirs et les obligations des membres d'une profession envers le public, le client et la profession en général (Simard et Morency, 2002).

Néanmoins, ce constat n'est pas suffisant. Il faut tenter de préciser les éléments de la Charte éthique et du Code de conduite. Pour ce faire, quelques études, françaises et internationales, peuvent nous être utiles pour percevoir les différentes familles de charte et leur contenu.

2.2- Les différentes familles de charte

Un examen de ces documents rédigés par des entreprises françaises a été révélé dans l'étude Alpha, réalisée par le centre d'études économiques et sociales du même groupe et réalisée en collaboration avec Bernard Saincy en charge des questions de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de la CGT, poursuivant ainsi la collaboration déjà engagée (Alpha, 2003) en matière d'analyse du reporting social des entreprises (Alpha, 2004) ». Elle présente trois familles de documents :

- « **les codes de conduite pour se protéger** : d'inspiration anglo-saxonne¹³⁶, ces documents visent à régir les comportements des salariés par l'édition d'instructions précises, le plus souvent visant à proscrire des comportements répréhensibles (délits d'initiés, pratiques commerciales déloyales, actes de corruption, etc.), sur les procédures à respecter, les pratiques à observer, etc. Ces codes s'imposent généralement à tous les collaborateurs du groupe. Ces derniers sont donc tenus de les respecter. Dans le cas contraire, l'entreprise peut faire prévaloir qu'elle a tout mis en œuvre en matière de respect des lois et des pratiques commerciales.

- **les chartes éthiques pour mobiliser** : ces documents traitent essentiellement d'un ou plusieurs thèmes que l'entreprise souhaite investir. La nature de ces documents consiste à mobiliser les collaborateurs et l'entreprise plus généralement autour d'une "cause" telle que l'environnement, le développement durable, la limitation du travail des enfants, etc. Moins élaborées dans le contenu que les codes précédents, les chartes s'adressent à la fois aux salariés en interne et aux différents partenaires de l'entreprise.

- **des principes et valeurs pour fédérer** : en recueillant et exprimant la philosophie et la culture de l'entreprise, ces documents visent à fédérer les salariés du groupe répartis dans les filiales à travers le monde autour d'un socle identitaire commun : celui de l'entreprise. S'adressant d'abord aux salariés, ces documents ont vocation à être également diffusés aux différentes parties prenantes ».

Jenkins (2001) distingue, de son côté, cinq catégories principales de code de conduite :

Différents codes de conduite	Développements
Codes de sociétés	Rédigés unilatéralement par une entreprise. Ils peuvent faire état de leur propre activité – ex : <i>Shell's Revised Statement of General</i>

¹³⁶ De nombreux codes d'éthique d'entreprise réalisés aux États-Unis ont comme origine le respect de certains textes contraignants. Ainsi, par exemple, les recommandations de la Commission Treadway de 1987 invitent les firmes à adopter des codes d'éthique pour lutter contre les fraudes (Raiborn et Payne, 1990). A noter également le fait qu'aux États-Unis, les compagnies dotées d'un code d'éthique peuvent voir leurs amendes réduites quand elles sont trouvées coupables d'infractions comme la fraude (Kaplan et al, 1991 ; Bradley, 1995).

	<i>Business Principles</i> - ou associer leurs fournisseurs à ces principes – ex : <i>Levi Strauss .Business Partner Terms of Engagement</i> .
Codes d'associations commerciales	Adoptés par un groupe d'entreprises d'un secteur. Comme les codes d'entreprise, ils tendent à être des initiatives unilatérales. Ils sont élaborés aussi bien dans les pays développés – ex : <i>British Toy and Hobby Association code</i> – ou en voie de développement – ex : <i>Bangladesh Garments Manufacturers and Exporters Association (BGMEA) code</i>
Codes élaborés par des groupes d'intérêt multiples	Fruits de négociations entre de nombreuses parties prenantes – dont des entreprises et des groupements professionnels, ONG et/ou des syndicats. Les gouvernements peuvent être aussi associés à ce type de document. Exemple : <i>The UK.s Ethical Trade Initiative Base Code</i>
Codes modèles	Elaborés pour réaliser une étude comparée sur ce que certaines organisations spécifiques considèrent comme de « bonnes pratiques ». Ils ne sont pas adoptés en pratique mais servent de modèle pour de nombreuses entreprises ou associations. Ils ont été proposés à la fois par les groupements professionnels ou par les ONG.
Codes intergouvernementaux	Négociés au niveau international et sont agréés par les gouvernements nationaux. Ils remontent aux années 1970 au moment de l'adoption commune des <i>OECD.s Guidelines for Multinational Enterprises</i> et des <i>ILO.s Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises</i> .

L'OCDE (2000) et Kolk et al. (1999) en distinguent quatre types :

- les codes d'entreprise
- les codes d'associations professionnelles
- les codes d'intérêts multiples
- les codes créés par les organisations internationales

Ces différents documents ont un contenu variable qu'il convient d'étudier.

2.3- *Le contenu des Chartes*

Les codes de conduite des entreprises sont définis comme « les engagements souscrits volontairement par les entreprises, associations ou autres entités qui fixent des normes et des

principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché (OCDE, 2000) ». Cette définition présente les éléments généraux de ces documents. Il convient de la compléter avec des remarques sur leur contenu.

Les codes diffèrent considérablement par leur contenu et leur niveau de détail. Ce constat n'est pas une surprise. Il est la conséquence de la diversité des organisations qui les ont rédigés. Celles-ci sont peut-être en effet très différentes et viser, par exemple, le domaine marchand ou non, un grand groupe international ou une PME locale, un secteur d'activité technique et précis ou au contraire une activité totalement transverse. Pourtant, il est possible de prendre connaissance des éléments les plus souvent visés dans ces documents.

2- 3- 1- Les éléments visés dans les Chartes

Le spectre de thèmes et d'engagements couvert par ce type de document est en fait assez large. Il vise aussi bien les questions de Compliance¹³⁷ – respect des législations et des normes de régulation interne (voir encadré) –, des impacts sociaux, sociétaux ou environnementaux de l'activité de l'organisation visée, etc....

Principaux thèmes abordés par les entreprises	En pourcentage
Respect des lois	85
Questions sociales et sociétales	83
Partenaires commerciaux	78
Economie et finance	75
Questions environnementales	73
Gestion de l'entreprise et des salariés	68

Source : Inspiré de l'étude Alpha (2004)

Les codes couvrent une grande diversité de questions. Pourtant, la majorité d'entre eux visent des préoccupations du grand public et non des questions très techniques : la gestion de l'environnement et les conditions de travail sont les principales questions abordées dans les textes de ces codes ; toutefois, la protection des consommateurs et la lutte contre la corruption sont des points très souvent abordés.

Malgré tout, certains comportent des développements sur des questions relativement étroites comme, par exemple, le contrôle interne et la protection des actionnaires. Ces informations sont particulièrement importantes pour les investisseurs, les actionnaires et tous les acteurs de la gouvernance d'entreprise¹³⁸. De la même manière, la spécificité du secteur¹³⁹ est souvent à

¹³⁷ La *Compliance* est une fonction indépendante qui veille et participe à la mise en conformité avec la réglementation des procédures internes dans le cadre de la politique d'intégrité qui couvre les domaines suivants : la déontologie professionnelle, le gouvernement d'entreprise, la prévention du délit d'initié, etc...

¹³⁸ Le Code belge de *Corporate governance* Byusse à l'attention des entreprises non cotées est une initiative intéressante et originale dans ce domaine. Ce Code est, en effet, unique. C'est la première fois qu'un Code de gouvernance d'entreprise est publié à destination des entreprises non cotées en Bourse. Il s'agit d'un recueil de lignes de conduite et de recommandations que les propriétaires ou dirigeants d'entreprise, peuvent utiliser afin d'optimiser le fonctionnement de leur entreprise. Ce document emprunte donc la terminologie des codes et des chartes dans un souci de « prêt à l'emploi ». Mais il se rapproche plus des normes collectives du chapitre précédent

l'origine de visas spécifiques : Les codes du secteur de l'extraction minière traiteront très souvent de la protection de l'environnement, des principes EITI et s'engageront au respect des conditions de travail. De leur côté, le contenu des chartes de la confection traiteront tous des conditions de travail de leurs salariés mais aussi de leurs sous-traitants. Tous visent ainsi le travail des enfants, et la plupart d'entre eux abordent les problèmes du travail contraint, de l'environnement de travail et des rémunérations.

Il ne faut pas oublier que les motivations économiques ne peuvent être absentes, même de manière sous-jacente, de la pensée des rédacteurs de ces codes. Les organisations n'ont pas le choix d'être fortement compétitives sur le marché. Par contre, cet impératif « peut aussi jouer un rôle dans la décision d'élaborer un code de conduite La sauvegarde ou la promotion de la réputation d'une organisation et la recherche d'une fidélisation de la clientèle sont des considérations assez souvent mentionnées (OCDE, 2000) ».

La Charte *Compliance* du groupe DEXIA (Extraits)

Cette charte énonce les premiers principes fondamentaux de la fonction *compliance* dans le Groupe DEXIA. Elle a pour principaux objectifs de formaliser ses objectifs et ses missions ainsi que l'organisation de cette activité au sein du Groupe. En référence aux « best practices » internationales, elle marque l'attachement de DEXIA à l'application de la politique d'intégrité du Groupe qui repose notamment sur le respect des exigences légales et réglementaires, domaine dans lequel la fonction *compliance* joue un rôle essentiel.

Cette charte définit plus particulièrement les missions de la fonction *compliance*. Elle rappelle l'importance d'une démarche de *compliance* et du rôle de la fonction *compliance* dans les dispositifs de contrôle et d'aide au management du Groupe DEXIA. Ainsi, les différents chapitres abordés présentes successivement :

- la définition de la *compliance* ;
- les missions principales de la fonction : La fonction *compliance* évalue la conformité des codes de conduite, des instructions, des procédures et des organisations par rapport aux règles d'intégrité des activités bancaires et d'assurance ;
- organisation de la fonction *compliance* ;
- les principes ;
- le réseau ;
- le statut ;
- création d'une fonction *compliance* ;
- rôle de la fonction *compliance* Groupe ;
- reporting et comités spécialisés ;
- information du conseil d'administration.

¹³⁹ L'étude menée par Jenkins (2001) pour les Nations Unies fait le même constat : « Ces codes de conduite se concentrent généralement dans certains secteurs déterminés, notamment le commerce, l'industrie textile, les produits chimiques et les industries extractives. Les codes relatifs aux questions du travail portent surtout sur des secteurs tels que l'habillement, la chaussure, les articles de sport, les jouets et le commerce de détail, tandis que les codes environnementaux vont plutôt réglementer l'industrie chimique, pétrolière et minière et la sylviculture ».

L'omniprésence des préoccupations liées au développement durable se retrouve aussi dans le contenu de ces documents. Les codes et les chartes intègrent dorénavant très souvent des questions relatives aux conditions de travail et à l'environnement. Mais l'approche de ces deux questions diffèrent sensiblement dans le contenu. De fait, certains codes se concentrent exclusivement sur l'une de ces deux questions : « Ces codes "monothème" ont la particularité de présenter un niveau d'engagement général le plus souvent très élevé, même si les aspects particuliers de l'engagement sont très variables. Dans les codes consacrés à l'environnement, les engagements concernent souvent le fait d'être à l'écoute des préoccupations de la Communauté, de lancer un processus d'amélioration continue, d'assurer la formation du personnel et d'encourager le dialogue à l'intérieur de l'entreprise. Il en va de même pour les codes traitant des conditions de travail : les codes qui développent longuement ce point ont tendance à présenter un niveau élevé d'engagement (OCDE, 2000) ».

La richesse de ces chartes nuit pourtant à la précision de leur contenu. En effet, la quantité se fait au détriment de la qualité de la politique effective de la firme et les notions visées sont plus citées qu'explicitées.

Les éléments abordés prennent alors deux formes : soit l'engagement fait référence à une valeur générale et il est plus ou moins explicité et détaillé ; soit l'élément s'appuie sur une norme collective internationale (voir chapitre précédent). Ainsi, les chartes pourront évoquer les conventions fondamentales de l'OIT, les principes du Global Compact ou encore d'autres outils (voir tableau) plus ou moins directement en lien avec le développement durable (déclarations, recommandations, normes, référentiels, etc.). Ces références sont d'ailleurs très souvent additionnées en fonction de la nature ou du secteur géographique de l'activité.

Les catégories de norme de référence	Ensemble des normes collectives
Normes institutionnelles	Droits fondamentaux (OIT)
	Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (ONU)
	Convention des Nations Unies sur le Droit des Enfants
	Principes directeurs de l'OCDE
	Conventions de l'OCDE contre la corruption
	Charte des droits fondamentaux de l'UE
	Global Compact
Normes professionnelles	Déclaration de Principes du BIT
	Global Reporting Initiatives
	Normes et référentiels (SA 8000, AA 1000)

Le contenu de ces codes renvoie bien aux trois volets de la formalisation éthique mis en lumière par Mercier (2001) : elles visent des énoncés de valeurs, des principes d'action et des règles de conduite précises. Pourtant, l'intensité de l'engagement peut varier.

2-3- 2- Le niveau variable de l'engagement :

Le souhait des organisations actuelles, exposées à de multiples pressions, de se doter d'une politique éthique, à travers un code ou une charte, n'est pas évident à matérialiser. Elles s'engagent afin de répondre à ces pressions (voir partie terrain). Mais l'intensité de cet engagement reste à géométrie variable : « A l'inverse de la communication financière pour laquelle il est aisé de définir un objectif portant sur la hausse ou la baisse de certains ratios financiers et d'évaluer cet objectif à la lumière des indicateurs disponibles, l'exercice se révèle complexe lorsque l'objectif affiché est, par exemple, de contribuer à l'épanouissement des salariés. Portant sur des dimensions éminemment subjectives, difficilement évaluables sur une temporalité courte, les engagements sociaux et environnementaux font l'objet de formulations très différentes de ceux centrés sur les seules préoccupations financières (Alpha, 2004) ».

Ainsi, la tentation est facile de tomber dans un semblant d'engagement. Certains chercheurs se sont d'ailleurs penchés sur l'analyse du discours à travers la communication des entreprises. Un courant de recherche s'est même développé sur ce thème à l'aube du nouveau millénaire (Alvesson et Karreman, 2000) en ayant recours à des techniques plus ou moins technologiques (Quoniam et al., 1994) : le discours de dirigeant (Seignour, 2005 ; D'Almeida et Merran Ifrah, 2005), managérial (Rivière, 2005) ; celui des opérateurs (Detchessahar, 2001), celui tiré des sites internet des entreprises et tout particulièrement de la partie du site consacrée à la RSE (Coupland, 2005), l'approche narrative des organisations (Giroux et Marroquin, 2005) ont fait l'objet d'analyses innovantes et intéressantes¹⁴⁰. Un « parler éthique

¹⁴⁰ Les revues académiques de recherche consacrent elles aussi des numéros spéciaux à l'analyse du discours managérial : en 2004, l'Academy of Management Review a publié un numéro spécial et, en 2005, la Revue Française de Gestion en a fait de même. Jacques Igalens (2006) a opéré un rapprochement de ce courant avec le

» se dégage donc de ces chartes et de la communication « responsable » des organisations dans lesquelles, d'une part, les verbes d'action (protéger, développer, proposer, etc.) ne constituent pas la base des engagements formulés et, d'autre part, à l'inverse les verbes retenus sont relativement « faibles » (viser, souhaiter, espérer, encourager, etc) (Alpha, 2004).

Ces effets de style ne sont en fait que des précautions. L'analyse ultérieure de la portée de ces documents nous permettra d'en déduire un certain nombre de remarques.

2- 3- 3- Un engagement partagé

Un code de conduite est un document de communication de l'entreprise qui a pour vocation de présenter de façon explicite les engagements de l'entreprise aux parties impliquées. Mais ces dernières peuvent aussi être associées à cette action.

Les chartes ou codes de conduite peuvent, ainsi, être le siège d'engagements de l'entreprise partagés avec ses partenaires. Cette tendance n'est pas encore très étendue. Cependant, de plus en plus de firmes entendent « partager » leur charte avec leurs fournisseurs ou leurs sous-traitants (voir encadré). Là encore, l'intensité de cette « communion » en faveur de plus d'éthique est variable. La plupart de ces chartes éthiques n'ont pas vocation à être suivies à la lettre par les parties prenantes concernées mais seulement d'être connues d'elles. On ne parle alors pas d'obligation mais de « préconisations », de « conseils », de « critère de choix », etc. comme l'illustre par exemple GDF qui souhaite « faire du respect de l'environnement un critère de choix des fournisseurs et des sous-traitants ».

La Charte partagée de Carrefour avec ses fournisseurs

Carrefour a adopté une Charte "Fournisseurs" en 2000. Ce document concrétise l'engagement formel de respecter et faire respecter par l'ensemble de ses fournisseurs les droits fondamentaux au travail. Cette charte liant l'enseigne de distribution à chacun de ses fournisseurs définit une série d'obligations :

- supprimer immédiatement l'esclavage, la servitude pour dette et l'emploi du travail forcé ou obligatoire et à n'y recourir sous aucune forme.
- ne pas employer ou faire travailler des enfants de moins de 15 ans pour des tâches de production, fabrication et assemblage.
- assurer aux travailleurs le droit de s'organiser librement en syndicats et de se faire représenter par des organisations de leurs choix afin de mener des négociations collectives.
- accorder aux travailleurs une rémunération satisfaisant leurs besoins fondamentaux et ceux des membres de leur famille qui dépendent directement d'eux.
- garantir aux travailleurs des conditions de travail, notamment en ce qui concerne la durée du travail, permettant d'assurer leur santé, leur sécurité et leur intégrité morale.
- respecter l'égalité des chances en matière d'embauche et de rémunération en ne pratiquant aucune discrimination basée sur l'appartenance ethnique, la couleur, le sexe, les convictions

travail fait autour de la mise en récit (le « storytelling » anglo-saxon) comme véritable instrument de gestion. Cette technique utilise parfois des outils d'analyse provenant de l'analyse du discours (Boje, 1995, Brown et al., 2005) ; notamment pour construire des « use cases » relatifs au Knowledge Management (Fallery et Marti, 2005).

politiques ou religieuses, l'appartenance syndicale ou le milieu social, dans le respect de la diversité des cultures.

Les fournisseurs s'engagent à respecter ces principes et à les faire appliquer par leurs sous-traitants. Afin de vérifier la réalité de cette obligation, une méthodologie précise, inspirée par le système utilisé par le Comité européen de prévention de la torture, a été adoptée pour contrôler le respect de cette charte. Un premier contrôle interne est d'abord réalisé par Carrefour (« First Party audit ») ; puis intervient le contrôle externe d'un cabinet d'audit professionnel auprès de chaque fournisseur (« Second Party audit ») ; enfin la FIDH vérifie les rapports d'audits (« Third Party audit »).

Ce processus contractuel, mis en place avec les fournisseurs, n'a pu se réaliser qu'avec le soutien et la coopération de la FIDH. En effet, pour assurer la qualité du dialogue entre Carrefour et ses parties prenantes, il faut que celui-ci, basé sur la confiance, s'exerce dans un climat de transparence où les véritables motivations, les objectifs poursuivis et les communautés d'intérêt sont très claires. La recherche de cette transparence exige que toute situation pouvant entraîner un conflit d'intérêt ou une apparence de conflit soit impérativement évitée. C'est dans cet état d'esprit qu'en 1997, Carrefour a demandé à la FIDH (Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme) de l'accompagner dans l'élaboration d'une démarche visant au respect des normes internationales en matière de droits de l'Homme, notamment de droits du travail chez ses fournisseurs et leurs sous-traitants. Carrefour a élaboré avec la FIDH, un document d'audit accompagné d'un guide d'utilisation, résultat de deux années de consultation juridique et d'adaptation pratique, afin de concevoir et mettre en place la méthodologie de contrôle du respect de la charte.

Cette technique d'engagement partagé semble porter ses fruits puisque l'enseigne respecte les éléments visés dans sa charte. Ainsi en 2001, Carrefour a, sans éclat médiatique, choisi de ne plus avoir recours à des fournisseurs birmanes pour l'approvisionnement de ses magasins. C'est sur la demande de la Fédération internationale des Ligues des droits de l'homme (FIDH) que l'exclusion a eu lieu.

Tous ces éléments d'analyse nous permettent de mieux saisir les contours des chartes éthiques : « A mi-chemin entre la réglementation et l'autorégulation, l'ensemble des outils, normes, recommandations, à l'initiative des entreprises multinationales concernant leur responsabilité sociale, se caractérise par le concept de « soft law » (droit mou) (Alpha, 2004) ». Cette question sera étudiée dans le dernier chapitre.

ETUDE TERRAIN :

Les acteurs de la société civile exercent des pressions sur les entreprises. Pour répondre à ces attentes, les entreprises publient des chartes éthiques. Ces normes individuelles de responsabilité sociale engagent les entreprises et lui permettent d'affirmer ainsi sa politique en faveur du développement durable.

1- Le cas :

Le Groupe PERIWAY (PME).

2- La problématique :

Nous nous sommes penchés sur la question suivante : comment permettre à une entreprise de formaliser des engagements en matière de développement durable et répondre ainsi aux pressions exercées par ses parties prenantes ?

L'objet d'étude est ici l'entreprise PERIWAY, firme spécialisée dans la fourniture de consommables informatiques.

Le groupe PERIWAY GROUP est devenu, depuis sa création en 1982, un des leaders sur son marché grâce deux éléments : d'une part sa large gamme de produits que la firme offre suite aux nombreux contrats passés avec les principaux fabricants du marché. Et d'autre part, grâce à une logistique maîtrisée et plus de 10 000 références en stock qui lui permet de garantir une livraison très rapide de ses commandes. Son activité ne souffre donc pas d'un défaut de professionnalisme quant à son cœur de métier.

Pourtant, de nouvelles pressions ont vu le jour pour cette structure en provenance de ses clients et fournisseurs. Un certain nombre de ses partenaires ont, en effet, dorénavant conditionné leurs appels d'offre à la capacité du groupe de fournir une information extra financière relative à l'environnement.

Même si un certain nombre de textes réglementaires encadrent l'activité du groupe PERIWAY quant à son impact environnemental, aucun ne lui impose de communiquer sur des données extra financières relatives au développement durable.

Le groupe s'est donc posé la question de la formalisation de ses engagements en matière de développement durable malgré cette absence d'obligation légale.

3- L'apport :

Un travail d'élaboration d'une charte environnementale pour le groupe PERIWAY afin de lui permettre de répondre aux attentes de ses parties prenantes a été réalisé.

Ce document lui a permis de mettre en évidence la nécessité de communiquer sur ses engagements extra financiers afin de répondre à l'attente de clients et partenaires.

L'absence de réflexion préalable à la mise en place d'un tel code de conduite, nous a amené à procéder à différentes actions :

- identification des parties prenantes ;
- identification de leurs attentes ;
- identification des perspectives stratégiques pour le groupe ;
- rédaction de la charte.

Extrait de la charte éthique en faveur de l'environnement (charte complète en annexe) :

« Le Développement Durable est un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire

les leurs ». Ce principe de développement est aussi un principe de gouvernance et de responsabilité pour le groupe PERIWAY.

« Prendre en compte le réchauffement climatique » ou « Favoriser des produits et des fournisseurs respectueux de l'environnement » sont autant de principes qui composent la charte environnementale et éthique du groupe PERIWAY. Ces 10 principes sont destinés à illustrer l'engagement environnemental et la politique de responsabilité sociale du groupe vis-à-vis de ses parties prenantes. L'engagement principal de PERIWAY est de fournir des produits et services qui respectent l'environnement tout au long de leur cycle de vie et mener nos opérations d'une manière responsable vis-à-vis de l'environnement et des parties prenantes.

ENGAGEMENT N°1: UNE PRISE EN COMPTE DU RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Dans le cadre d'engagements à court et à moyen termes, le groupe PERIWAY s'engage à réduire ses consommations d'énergie, d'eau et de matières premières afin de contribuer à la réduction de la production des gaz à effets de serre. Ainsi, par exemple, l'entreprise s'est engagée, depuis de nombreuses années, à analyser et à réduire les trajets de ses collaborateurs dans le cadre de leur activité et de leurs livraisons.

ENGAGEMENT N°2 : DES PRODUITS ET DES FOURNISSEURS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Les entreprises d'informatique sont de plus en plus sensibilisées à l'environnement. Cette prise de conscience est le fruit d'une pression réglementaire (voir les développements sur la loi D3E) et morale. Cette dernière peut prendre la forme de campagnes assez violentes qui donnent naissance à des publications destinées à informer les consommateurs sur les entreprises les moins responsables du secteur. Ainsi, un rapport publié par la Silicon Valley Toxics Coalition (SVTC) en partenariat avec la Computer TakeBack Campaign, a confirmé les efforts à faire par les acteurs du secteur.

Afin d'offrir à ses clients, des produits en cohérence avec leurs attentes environnementales et leurs valeurs, PERIWAY propose des produits dont les fabricants se sont engagés dans une politique de recyclage complète. Ainsi, PERIWAY est reconnu, par ses fournisseurs, comme point de collecte favorisant le recyclage.

ENGAGEMENT N°3 : UNE POLITIQUE DE FIN DE VIE DES PRODUITS PERIWAY

Dans un rapport américain indépendant publié le 19 mai 2004, une étude a révélé que le taux moyen de recyclage des matériels usés était de seulement 2%. Le document indiquait en effet qu'une douzaine de fabricants américains, japonais et coréens ne recyclaient absolument pas leurs déchets, y compris lorsqu'ils s'avèrent toxiques, à l'instar du plomb et du chlorure de polyvinyle. C'est ainsi que des centaines de tonnes de substances dangereuses - dont des tubes cathodiques à rayonnement, du mercure ou du cadmium - restent entreposées dans des garages et des caves ou, pire encore, dans de nombreuses décharges de pays en développement.

Ainsi, le groupe PERIWAY s'engage, dans le cadre d'une politique globale, à favoriser la réutilisation ou le recyclage de ses produits PERIWAY en fin de vie.

Lorsqu'elle est possible la réutilisation des produits sera privilégiée : toute ou partie de la cartouche vide est utilisée pour fabriquer une nouvelle cartouche et la re-remplir de toner ou d'encre. Dans le cas contraire les solutions de récupération, recyclage ou valorisation énergétique seront effectuées.

Dans les dix ans à venir, des centaines de millions de machines seront hors d'usage et il convient d'ores et déjà s'inquiéter du devenir. PERIWAY s'engage.

ENGAGEMENT N°4 : UN ENGAGEMENT DE CONFORMITE CHEZ PERIWAY

Le groupe PERIWAY est en conformité avec l'évolution des réglementations françaises et européennes. C'est ainsi que l'entreprise a suivi avec une particulière attention l'entrée en vigueur de deux directives qui sont au cœur de l'actualité du secteur : la directive DEEE et la directive RoHS. PERIWAY vend de l'équipement électrique et électronique aux professionnels. Ainsi, l'entreprise n'est pas directement soumise à la Directive DEEE. Pourtant, le groupe PERIWAY s'engage à favoriser la conformité de ses produits et service avec l'évolution de la réglementation en vigueur..

La directive DEEE a pour but de favoriser le recyclage des Equipements Electroniques et Electriques (EEE) et d'encourager les concepteurs à créer des produits facilement recyclables. Cette directive impose aux fabricants et aux importateurs d'EEE de prendre en charge les coûts de ramassage et de traitement des déchets d'équipement électriques et électroniques.

La directive RoHS complète cette action. En réduisant le nombre de substances chimiques dangereuses utilisées dans les EEE, on minimise la manipulation de déchets toxiques. La réduction en amont des substances dangereuses entraîne aussi une réduction de coûts de recyclage.

La directive RoHS traite de la limitation d'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques (EEE) «commercialisés» à partir du 1er juillet 2006.

ENGAGEMENT N°5 : UN ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL EN PARTENARIAT AVEC SES CLIENTS et SES PARTIES PRENANTES

Le groupe PERIWAY souhaite devenir un acteur citoyen engagé dans le développement durable. Pour se faire, le groupe s'est lancé dans un programme de partenariat avec ses principaux fournisseurs afin de dégager des solutions respectueuses de l'environnement.

Le groupe PERIWAY s'engage à favoriser tout programme, en lien avec sa responsabilité sociale, susceptible de contribuer au respect de l'environnement et de la santé humaine.

ENGAGEMENT N°6 : UN ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL AVEC LES COLLABORATEURS

Le groupe PERIWAY a décidé de s'engager dans une réflexion globale en faveur de l'environnement et du développement durable avec l'ensemble des collaborateurs. L'entreprise s'engage à favoriser des formations sur ces thèmes et à permettre à ces

collaborateurs de mieux répondre à la question de la responsabilité sociale du groupe PERIWAY. L'ensemble du groupe favorise bien évidemment l'utilisation du courrier électronique et des nouvelles technologies afin de limiter l'impact écologique de l'entreprise.

ENGAGEMENT N°7 : LA RECHERCHE DE TOUJOURS PLUS D'ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

Dans le cadre de sa politique environnementale, PERIWAY s'engage à favoriser des engagements qui reposent sur une mesure effective des actions. Ainsi, le groupe PERIWAY s'est engagé à favoriser deux voies complémentaires :

Privilégier et promouvoir les produits de ses fournisseurs qui ont obtenus des indicateurs environnementaux. Ainsi, par exemple, le label écologique allemand – Blue Angel - reposant sur 80 critères stricts a été décerné à un grand nombre de modèles et produits proposés par le groupe PERIWAY.

De la même manière, PERIWAY compte dans son catalogue, de nombreux produits ayant obtenu la certification Nordic Swan, adoptée par le gouvernement de la Suède à titre de norme internationale. Celle-ci est accordée aux produits qui respectent des critères précis relativement à la protection de l'environnement.

S'engager dans une démarche d'éco-conception pour ses propres produits PERIWAY afin d'obtenir des labels écologiques permettant de faire état de son engagement environnemental.

ENGAGEMENT N°8 : UNE OUVERTURE SUR SON ENVIRONNEMENT

Le groupe PERIWAY est conscient de sa responsabilité environnementale. Pour autant, il n'oublie pas les dimensions sociale et éthique de son activité. Ainsi, des grands groupes du secteur ont ces derniers temps été la cible de groupes écologistes et de syndicats sur des questions relevant de l'application des normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Par exemple, un groupe s'est doublement illustré pour avoir, dans un premier temps, employé des détenus à des opérations de recyclage pour des taux horaires très bas ; puis, dans un second temps, renoncé à faire appel à des prisonniers.

Le groupe PERIWAY s'engage à être un acteur citoyen en plaçant l'homme au cœur de son environnement. L'entreprise mène ainsi une politique sociale interne favorisant le bien être de ses collaborateurs. Mais elle est aussi vigilante à ce que ses fournisseurs respectent les droits de l'homme.

Le groupe PERIWAY a, de plus, engagée une démarche tendant à respecter les principes du Global Compact des Nations Unies.

ENGAGEMENT N°9 : UN ANCRAGE DANS LE TERRITOIRE EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Le groupe PERIWAY est très attentif au respect des communautés locales et à la prise en compte de leurs spécificités. C'est ainsi que l'entreprise s'est engagée à contribuer au développement socio-économique local, à soutenir les démarches intégrées respectueuses de l'environnement et en conformité avec le développement durable.

Le groupe PERIWAY est en total adéquation avec les récentes dispositions de la Charte de l'environnement, adoptée par le Parlement, le 28 février 2005, ayant valeur constitutionnelle. Celle-ci affirme que « les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social » (article 6).

Le groupe PERIWAY s'engage auprès des collectivités territoriales et des établissements publics à favoriser le développement durable.

ENGAGEMENT N°10 : UN ENGAGEMENT DE TRANSPARENCE

Le groupe PERIWAY a construit son développement sur la base de valeurs et de principes conforme au développement durable et mis en œuvre par ses dirigeants et ses salariés. Ils constituent le fondement des rapports de confiance qui doivent exister entre l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs et donc l'ensemble de ses parties prenantes.

Nous sommes engagés à une communication franche, transparente et honnête sur notre activité, nos produits, nos politiques en faveur de l'environnement. Nous communiquerons activement avec nos parties prenantes sur nos opérations et rendront disponibles les informations nous concernant

Cette charte environnementale est donc aussi une charte éthique puisqu'elle a pour but de formaliser ce corps d'engagements communs, essentiels au bien être de tous sur la planète ».

4- Les résultats :

La rédaction de ce document permet aujourd'hui au groupe PERIWAY :

- de ne pas être exclue de certains marchés privés et publics
- de gagner des nouveaux appels d'offre
- de fidéliser ses relations avec des partenaires engagés dans le développement durable
- de dessiner une politique globale de responsabilité sociale afin de satisfaire aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.

Les éléments principaux de ce travail font ressortir :

1- Un positionnement affiché en faveur du développement durable pour une entreprise qui n'est pas contrainte de manière réglementaire à le faire : « Le Développement Durable est un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. Ce principe de développement est aussi un principe de gouvernance et de responsabilité pour le groupe PERIWAY ».

2- Un effort de communication extra financière pour répondre à une « demande » de ses parties prenantes sous forme d'une charte environnementale. Ainsi, ce document permet à l'entreprise de mettre en évidence dix engagements parmi lesquels on trouve :

- la prise en compte du réchauffement climatique
- la conformité avec l'environnement réglementaire
- un engagement environnemental en partenariat avec ses clients et ses parties prenantes
- etc.

3- PERIWAY a rédigé un document qui l'engage auprès de ses partenaires et collaborateurs.

Conclusion et perspectives

Ce concept, que nous reprendrons dans la suite de nos développements, appelle un double commentaire. Il semble, d'une part, indéniable que les différentes initiatives prises par les entreprises multinationales sous forme de chartes éthiques, codes de conduite et assimilés, se sont multipliés ces dernières années. Nous en avons fait la démonstration dans notre étude. Pourtant, cette prolifération ne se fait pas sans une série de questionnements relatifs à leur portée.

C'est à ces interrogations qu'il convient maintenant de proposer une réponse commune dans le dernier chapitre.

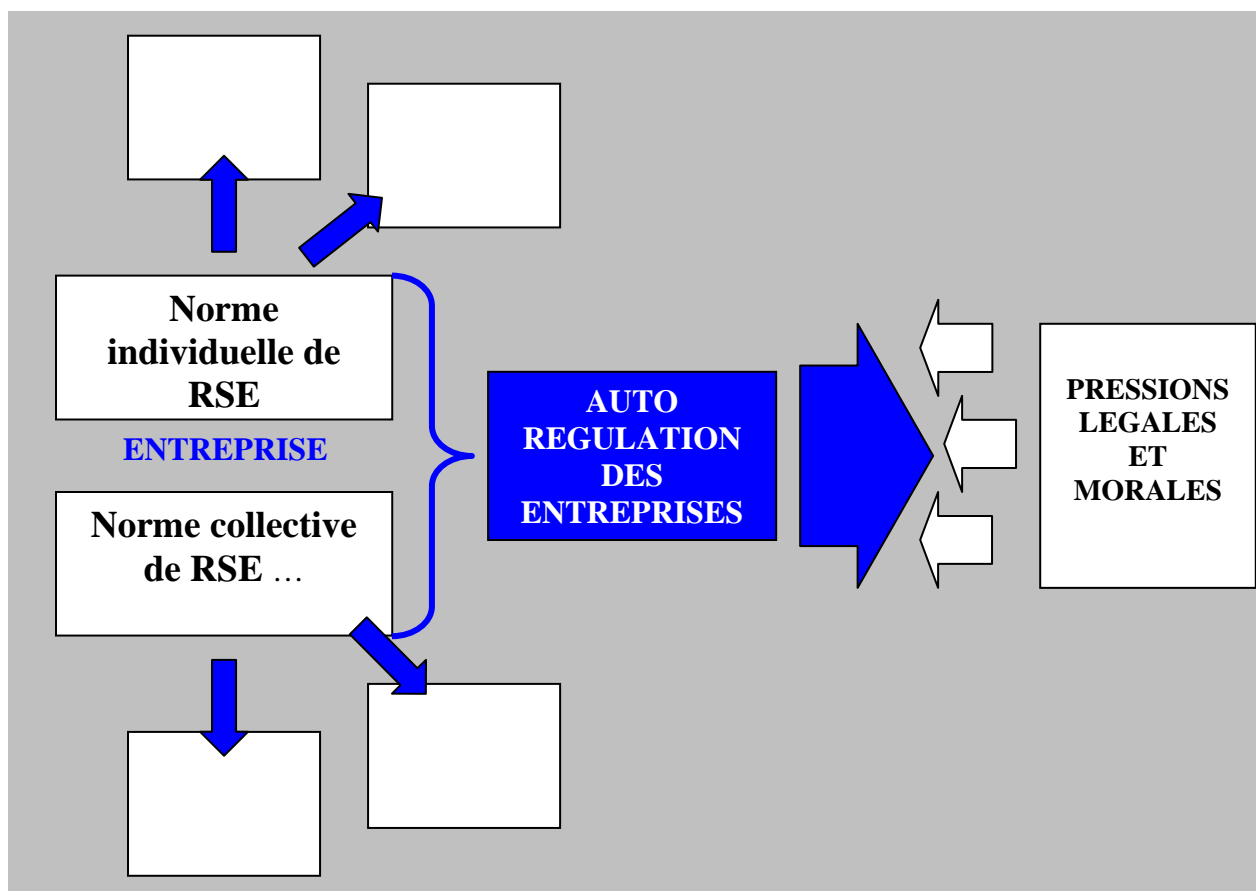
**CHAPITRE 7 : LA TENTATIVE DE COMMUNICATION DE
L'ENTREPRISE ETHIQUE COMME FACTEUR DE
REGULATION SOCIALE**

Résumé

Les développements préliminaires sur les normes collectives (Global Compact, GRI, etc...) et individuelles (rapports de développements durable, chartes éthiques, etc...) sont autant d'éléments d'analyse nous permettant maintenant de tenter d'esquisser la portée de cette communication éthique de l'entreprise au service du développement durable.

Nous allons analyser l'exercice de codification et de communication effectué par les firmes pour vérifier qu'elles font émerger un certain nombre d'outil de régulation. Les normes qu'elles produisent ont, en effet, une portée juridique qui nous conduit à faire le constat, d'une part, d'un environnement politique français plutôt hostile à cette création de normes non réglementaires ; puis, d'autre part, de l'opportunité à faire évoluer notre système interne de régulation en reconnaissant un statut de sujet de droit à l'entreprise éthique : « La revalorisation du droit participe (...) du retour du sujet et de l'éthique comme dimensions essentielles des rapports sociaux. Le retour aux valeurs et aux principes qu'effectue ce qu'on a appelé la « génération morale » s'accompagne d'une revendication juridique, dont la rigueur concrète vient s'opposer à la fascination du vide social, de la mode et autres formes de l'éphémère (Cohen-Tanugi, 1989) ».

Ce dernier chapitre tente d'expliquer la portée réelle des chartes éthiques et les enjeux de pouvoir qui en découlent.



PLAN

1- Les critiques portant sur la communication éthique

1-1- Un acteur communicant simplement opportuniste :

1-2- Un acteur communicant soucieux de s'émanciper

2 - La portée juridique des chartes éthiques

2-1- La démonstration de la portée juridique de ces documents

2-2- Les conséquences de la portée de ces documents :

2-2-1- La portée interne de ces documents

2-2-2- La portée externe de ces documents :

3 – Les conséquences du phénomène d'autorégulation des firmes éthiques

3-1- La prise de pouvoir normatif des firmes

3-1-1- Un système politico-juridique français en défaveur des entreprises éthiques

3-1-1-1- Un régime de droit français moniste

3-1-1-2- Une régulation étatique dépassée

3-1-1-3- Une subordination du juridique au politique

3-1-1-4- L'absence de réelle séparation des pouvoirs

3-1-1-5- Les conséquences du pouvoir centralisé sur les sources du droit

3-1-2- Un système politico-juridique anglo-saxon au service de l'éthique des entreprises

3-1-2-1- Un pluralisme juridique

3-1-2-2- La recherche d'un équilibre des pouvoirs

3-1-2-3- L'exceptionnalisme américain et les entraves féodales :

3-1-2-4- Une Constitution américaine tournée vers les personnes

3-2- La nécessaire rénovation du système de régulation français

3-2-1- Pour un nouveau modèle de régulation sociale

3-2-1-2- Régulation et déréglementation :

3-2-1-3- Pour une nouvelle répartition des pouvoirs entre les acteurs de la société

3-2-1-3-1- La place de l'Etat

3-2-1-3-2- La place de l'Entreprise

3-3- Pour un droit « fort » au service de l'éthique des affaires à l'instar de ce qui se fait aux Etats-Unis d'Amérique

Introduction

Le chapitre précédent a mis en évidence un phénomène d'auto régulation des entreprises en faveur des concepts de développement durable et de responsabilité sociale. Ces organisations, isolement ou de manière collective, s'organisent pour tenter de formuler une réponse cohérente et structurante aux multiples questionnements de leurs parties prenantes. Ainsi, elles rédigent des rapports extra financiers pour faire état de leur activité. Elles codifient leurs engagements dans des documents afin de conforter cet effort de transparence et de responsabilité. Dans tous ces cas, nous avons constaté qu'une pratique privée, personnelle ou collective, crée une norme élevée. Leurre ou promesse, la RSE s'inscrit dans ces cas dans le réel.

Cette production d'information à destination de ces acteurs diverses n'est pas neutre politiquement. Ce travail de communication éthique fait, en effet, de ces organisations des acteurs économiques communicants, soucieux de se voir reconnaître le statut d'acteur politique. L'adoption d'une stature responsable n'est donc pas un simple exercice de forme. En affichant une position de sujet éthique, l'entreprise est entrée dans une démarche de fond par laquelle elle souhaite s'extirper de son statut actuel de « spectateur » engagé pour se voir reconnaître celui de sujet de droit responsable.

Pour autant, cet effort de communication, qui tend à devenir de plus en plus un droit de réponse, a longtemps été critiqué. Il convient de rappeler ces remarques avant de s'engager sur les développements du chapitre.

I- Les critiques portant sur la communication éthique

La communication extra financière, lorsqu'elle est associée à des valeurs et des engagements, est sujette aux doutes et aux critiques. Elle serait guidée par la double démarche opportuniste et émancipatoire.

1.1- Un acteur communicant simplement opportuniste

La forme de la réponse est en première ligne exposée aux railleries.

L'entreprise éthique ou responsable est aujourd'hui souvent jugée à charge. Les termes et qualificatifs employés pour désigner sa communication sont, en premier lieu, critiqués. Sa charte ne peut être éthique, son code ne peut être porteur de valeurs ni son rapport dédié au développement durable sans arrière pensée. Avec l'oxymore, la contradiction est dans les mots. Avec la communication de l'entreprise éthique, la contradiction est considérée comme permanente.

Son discours est, en second lieu, suspecté. L'entreprise responsable est souvent accusée de produire avant tout une communication sous forme d'antilogie. En effet, en se présentant comme une organisation éthique, soucieuse de son environnement et de ses parties prenantes, ses détracteurs considèrent que son action correspond à une contradiction entre deux ou plusieurs idées d'un même discours.

Mais c'est surtout le fond et le cœur de sa démarche qui sont exposés aux remarques des sceptiques.

La vogue actuelle des rapports de développement durable, des chartes éthiques, des codes de conduite des entreprises suscite critiques et inquiétudes. Certains crient à la stratégie de diversion. L'autorégulation et les démarches volontaires sont, en effet, bien confortables pour les gouvernements nationaux. Ces derniers n'ont pas tenu leurs promesses faites à Rio. Ceux-ci échappent à une pression populaire et à des responsabilités qui normalement devraient leur incomber. Ils s'éloignent ainsi d'un plan d'action réglementaire tourné vers la promotion du respect des droits humains internationaux et des impératifs environnementaux.

Les firmes sont aussi souvent taxées de promouvoir avant tout des opérations de relations publiques plutôt que de véritables engagements. Elles couvriraient simplement d'un vernis, vert ou éthique, un ensemble de pressions subies.

Une étude canadienne conclut rapidement sur cette opinion : « Les codes volontaires sont une réaction à des menaces réelles ou perçues : crainte d'une nouvelle loi ou d'une nouvelle réglementation, crainte des pressions de la concurrence ou de sanctions commerciales, ou encore crainte de pressions ou de boycotts exercés par les consommateurs (Canada's Office of Consumer Affairs, 1996) ».

Une autre étude britannique, sur les codes d'éthique dans la publicité à travers le monde, fait un constat similaire :

- « L'industrie ne va investir des ressources dans l'administration de codes d'éthique que si elle espère en tirer bénéfice : la sympathie des consommateurs, par exemple, ou l'abolition d'une réglementation gouvernementale;
- L'industrie peut adopter des codes uniquement pour la forme et ne rien changer à sa conduite si ses profits sont en jeu;
- Les mécanismes de contrôle de l'application des codes risquent plus de rester secrets et sujets à conflits d'intérêts que les réglementations gouvernementales (Cranston, 1978 ; Fabowlé, 1994) ».

1.2- Un acteur communicant soucieux de s'émanciper

L'entreprise ne se forge pas une communication éthique sur un coup de tête. Nul n'en doute. Parmi ses détracteurs, la firme responsable a pu compter sur des analystes qui se sont penchés sur les « vraies raisons » poussant les groupes transnationaux à se présenter sous leur meilleur profil. Et parmi ces motifs, l'argument réglementaire est un élément majeur.

L'élément central de cette critique renvoie à un trop plein de règles de droit. L'éthique de l'entreprise ne serait que sa volonté de s'affranchir des contraintes réglementaires. Celles-ci sont susceptibles d'entraver sa course aux profits : « La crainte d'une législation plus contraignante qui pourrait nuire à leur développement économique se trouve également en filigrane de l'autorégulation des multinationales. Ce spectre de la contrainte joue en quelque sorte le rôle de *loi damoclès*¹⁴¹ menaçant l'entreprise (Bassern, 2005).

La croissance de l'activité de certaines multinationales est, en effet, un facteur aggravant pour la planète. Les impacts sociaux et environnementaux de l'activité des firmes ne laissent ni la communauté internationale ni la société civile sans réaction (voir chapitres antérieurs). Cette

¹⁴¹ A. FLÜCKIGER, *Régulation, dérégulation, autorégulation : l'émergence des actes étatiques non obligatoires*, Société suisse des juristes, Rapports et communications, 2004, §168.

prise de conscience n'est d'ailleurs pas étrangère à la rédaction de certaines normes collectives de responsabilité sociale dont l'origine peut émaner d'organisations internationales ou d'ONG. Par là même, l'aggravation de la situation des droits de l'homme conjuguée à la pression grandissante de l'opinion publique pourrait redonner aux Etats une volonté politique plus affirmée de mieux réglementer les agissements des multinationales (Bassern, 2005).

Pourtant, ce motif de critique est discutable. La résistance des firmes devant un trop plein de législation n'est pas la seule cause du désengagement progressif des gouvernements de leur politique sociale et environnementale. La privatisation du secteur public et de la sécurité sociale, les délégations de pouvoirs, la politique de décentralisation, la concurrence entre ordres législatifs étatiques entraînant un assouplissement des réglementations du travail sont autant de phénomènes qui ont laissés le champ libre aux entreprises pour investir de nouveaux secteurs économiques et limiter les réglementations trop contraignantes. Ce phénomène est avant tout révélateur de la difficulté qu'éprouvent actuellement les Etats à réguler à la fois un certain nombre d'évolutions de la société et aussi les comportements de ces firmes internationales.

Le motif de la critique devrait donc plutôt viser un trop peu de contraintes. Le droit positif et l'entreprise partagent la peur du vide. Or, l'environnement de l'entreprise devient de plus en plus complexe et instable. L'Etat seul est incapable d'appréhender cette évolution. Cette situation n'est pas sans risque d'incertitude.

Les entreprises sont confrontées à un certain nombre de risques qui peuvent être de multiples natures : sociaux, financiers, environnementaux, sociétaux etc. L'absence cette fois-ci de normes, législations et règlements les protégeant de cet environnement complexe et en continue évolution peut devenir un frein à la création de valeur, plutôt qu'un accélérateur.

Les efforts de l'entreprise en matière de formalisation de sa responsabilité sociale sont donc essentiels pour l'aider à limiter les dysfonctionnements et retrouver la sérénité et la pérennité nécessaires à la bonne marche des affaires. Mais pour y parvenir, encore lui faut-il anticiper ces évolutions et appréhender aux mieux les attentes de ses parties prenantes.

L'exigence grandissante de la société à l'égard des entreprises en matière de responsabilité sociale de l'entreprise oblige celle-ci à stabiliser ces pressions pour éviter toutes mauvaises surprises. Les codes de conduite et autres normes de RSE permettent à l'entreprise de répondre à ces exigences et d'éviter l'incertitude liée au vide juridique en la matière. Elle tente donc de s'affranchir du désengagement de l'Etat.

Or, l'émancipation est un des éléments moteur de la transformation de la société. Elle permet donc de se libérer et donne, à celui qui la revendique, un statut et des droits identiques aux autres catégories.

Nous ne faisons pas nôtres toutes ces critiques. Nous considérons au contraire que cette nouvelle forme de communication responsable constitue aujourd'hui un moyen opérationnel d'amener des changements concrets en termes de régulation et de responsabilité. Les gouvernements ont perdu une place que les entreprises ont prise et ils n'ont plus la légitimité d'imposer certaines règles obligatoires. Dès lors, les firmes ont tout intérêt à agir selon des principes éthiques, à adhérer aux normes internationales qu'elles ont contribué à élaborer. Elles tentent aujourd'hui de réguler leurs relations avec leurs parties prenantes à travers des normes de responsabilité sociale. Il convient donc d'étudier la portée de ces normes.

II- La portée juridique des chartes éthiques :

Ainsi, il importe de connaître la position actuelle des juridictions françaises sur la question de la portée juridique des codes de conduite des entreprises. En d'autres termes, il convient de savoir dans quelle mesure ce type de document, qui se situe entre la déclaration d'intentions et une manifestation d'autorégulation, peut entraîner, en cas de non respect des engagements internes, des sanctions reconnues par une juridiction. Deux thèses simples s'opposent sur cette portée juridique : certains pensent que ce type de document n'a pas d'effet juridique en France et que seuls des pays comme les Etats-Unis, au sein desquels les employeurs bénéficient d'une plus grande liberté contractuelle, reconnaissent cette valeur juridique contraignante. D'autres pensent que la France n'échappe pas à cette légitimité juridique et que ce document peut être opposé dans certains cas à l'employeur ou aux salariés. Cette deuxième position est celle qui semble correspondre le plus à l'évolution récente du droit positif français. Ces opérations de communication deviennent de vraies sources du droit ou tout du moins tendent à le devenir.

2.1- La démonstration de la portée juridique de ces documents

Aucun texte ne vise directement ce type de référence implicite à l'éthique. Tout est alors question de qualification. La charte éthique peut trouver à être soit rattachée à un élément classique de la relation contractuelle : le contrat ou le règlement intérieur - et dans ce cas, elle sera très souvent signée ; soit être assimilée au règlement intérieur ou encore rattaché au pouvoir normatif de l'employeur.

A ce propos, différents niveaux de lecture peuvent être présentés pour mesurer la portée du code de conduite. Pourtant, dans toutes les situations et dans la plupart des cas, les codes de conduites ou chartes éthiques sont des documents élaborés par l'entreprise et ses conseils juridiques¹⁴² : la question de la nature et de la portée de ces documents se posent donc bien en terme juridique et renvoie au niveau d'intégration de la charte au sein même de l'ordonnement des normes sociales¹⁴³ dans l'entreprise.

Dans un premier temps, on peut considérer que lorsque la charte est rédigée en termes trop génériques, lorsqu'elle vise des dispositions étrangères au domaine réservé du règlement intérieur et lorsqu'elle ne contient aucune règle normative, ce document ne pourra pas recevoir d'autre qualification que celle de « simple » document de communication. En termes juridiques, ce type de code sera donc assimilé à une simple décision ordinaire de gestion, actes que l'employeur peut légitimement prendre dans le cadre de ses fonctions sans pour autant que ceux-ci soient considérés comme liant les salariés s'ils n'obligent pas d'un autre côté l'employeur.

¹⁴² Ils pourront être aussi élaborés par un groupe de travail désigné par la direction de l'entreprise. V. dans ce sens MERCIER S., L'éthique dans les entreprises, La découverte, Coll. Repères, 2004, p.24 et 25.

¹⁴³ Nous n'aborderons pas la question de la convention collective. En effet, il n'est pas aisé de procéder à l'élaboration d'une norme individuelle de responsabilité sociale dans ce cadre particulier. L'hétérogénéité du contenu des chartes s'y oppose, d'une part ; l'objet de la négociation collective fixé par l'article L. 131-1 du Code du travail qui est très étroit serait un frein quasi invalidant, d'autre part. De plus, les chartes sont le plus souvent rédigées par la firme seule et non de manière collective. Cette élaboration unilatérale est d'autant plus justifiée que la charte s'applique dans plusieurs pays. La volonté de ses promoteurs n'est pas d'en voir le contenu varier au gré des résultats d'une négociation collective.

Dans un second temps, la charte peut être plus précise en terme d'engagement et pourra alors être considérée comme un ensemble codifié de décisions unilatérales de l'employeur. Si ces mesures sont créatrices de droit, les éléments de la charte prendront alors la qualification de mesures normatives – à rapprocher des usages¹⁴⁴. Cela signifie alors que l'employeur sera tenu par ce document et ne pourra le modifier ou le faire disparaître sans en informer directement les salariés individuellement et les représentants du personnel.

Dans un troisième temps, on pourrait se poser la question aussi de l'assimilation et du rapprochement de la charte avec le contrat de travail lui-même. Certaines clauses de la charte peuvent suggérer la mise en place d'obligations de nature contractuelle pour les salariés. Par exemple, on peut retrouver mentionner les obligations de discrétion, confidentialité, voire parfois de non-concurrence. La naissance de ces obligations ne peut être assurée par la seule volonté de l'employeur. Mais, la voie d'une contractualisation de la charte peut séduire et celle-ci pourra être signée par les deux parties. Mais, il est peu probable de trouver les dispositions de la Charte elle-même directement dans le contrat de travail de chaque salarié. En effet, ce document est un document de communication interne et/ou externe de l'entreprise. Dès lors, il ne serait être restreint au champ de l'acte sous seing privé du contrat de travail. Mais, le contrat peut faire référence à ce type de document ou reprendre les principales dispositions de la Charte. Le code peut aussi être rattaché de manière explicite au règlement intérieur et les deux documents dûment signés par l'employeur et le salarié. Dans ce cas, il est probable que les juges n'auront qu'à faire reposer leur analyse sur les dispositions de l'article 1134 du Code civil qui prévoit que « les conventions tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites ».

Dans un quatrième temps, la charte doit être mise en perspective avec le règlement intérieur de l'entreprise.

Avant de se poser la question en terme de rattachement ou d'assimilation de ces documents au règlement intérieur, il est intéressant pour la suite de ce développement de rappeler dans quelles conditions ce document est apparu dans la paysage social français. C'est à l'occasion de la loi Auroux du 4 août 1982, loi « relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise¹⁴⁵ », que le caractère obligatoire du règlement intérieur a été consacré pour les entreprises d'au moins 20 salariés. Cette nouvelle obligation pour la firme s'est avérée être à la fois motivée par un souci de la part du législateur d'encadrer la liberté de gestion du dirigeant – ce dernier ne doit pas pouvoir apporter « aux droits individuels des personnes placées sous son autorité, des limites que ne pouvait justifier la seule marche de l'entreprise » - ; et restreinte dans son domaine aux seules « mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité (...), les règles générales et permanentes relatives à la discipline et notamment la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur (...), les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés (...), les dispositions relatives à l'abus d'autorité en matière sexuelle (...)»¹⁴⁶. Enfin et surtout, le législateur est

¹⁴⁴ Ces usages sont connus dans les pratiques professionnelles comme de véritables codes de bonne conduite entre marchands. Il s'agit d'une forme dérivé de la coutume fort prisée avant le travail de codification et l'absolutisme du droit écrit. Il faut quand même distinguer l'engagement unilatéral de l'entreprise de l'usage, car le premier ne puise pas sa force dans la permanence d'une pratique mais dans l'acte de volonté qui engage l'employeur. V. à ces propos : DEPREZ J., Naissance de la norme dans l'entreprise : intégration de la volonté de l'employeur et constatation de l'usage, Dr.soc. 1987, p.637 ; JEAMMAUD A., Droit du travail 1988 : des retournements, plus qu'une crise, Dr.soc. 1988, 583, sp. p.590 ; DOCKES E., L'engagement unilatéral de l'employeur, Dr.soc. 1994, 227.

¹⁴⁵ Circulaire du 15 mars 1983.

¹⁴⁶ Art. L.122-34 du Code du travail.

venu préciser dans le corps même du Code du travail au niveau de l'article L. 122-39 que « les notes de service ou tout autre document qui porte prescriptions générales et permanentes dans les matières ressortant du règlement intérieur » pourront être assimilées au règlement lui-même.

La question de l'assimilation de ces normes individuelles à un règlement intérieur est donc légitime et le caractère unilatéral de leur élaboration ne s'oppose pas à une concertation avec les représentants du personnel. Une charte est clairement un instrument de gestion de l'entreprise. Dès lors, l'information et la consultation du comité d'entreprise sont obligatoires en application de l'article L. 432-1 alinéa 1 du Code du travail.

Le comité devra aussi être informé si le document contient des normes comportementales. Le juriste est, en effet, particulièrement attentif au caractère obligatoire des comportements formulés (Antonmattei et Vivien, 2007). Ces éléments comportementaux prendront souvent la forme suivante :

- « le groupe porte à la connaissance de chaque salarié le contenu de la charte d'éthique, au respect de laquelle le salarié est tenu » ;
- la charte « doit être connue et appliquée par tous » ;
- «le non respect de ces règles est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail ».

Ces formulations sous-entendent qu'une sanction sera prise par l'employeur en cas de violation de cette norme éthique. Dès lors, l'inspection du travail devrait considérer, dans de nombreux cas, ces chartes comme une adjonction au règlement intérieur en application de l'article L. 122-39 du Code du travail.

L'ordre juridictionnel a épousé récemment la même analyse (...) concernant cette question de l'assimilation de ces codes de conduite au règlement intérieur – ou à une note de service -. Le Tribunal de Grande Instance de Nanterre, le 6 octobre 2004, est venu apporter récemment son expertise¹⁴⁷. Il vient en effet de rappeler que lorsqu'il comporte des directives, un code de conduite est une forme de règlement intérieur. Dès lors, il ne peut être diffusé sans avoir été soumis au comité d'entreprise et à l'inspection du travail. De nombreuses confusions trouvent leur source dans cette dernière référence à la nécessité de demander l'avis du comité d'entreprise. Pour certains, cela signifierait que, dès lors que la Charte peut être assimilée à un règlement intérieur, ce type de formalisme éthique est subordonné à une forme de négociation de l'employeur avec ses parties prenantes internes de l'entreprise. L'absence de négociation contractuelle préalable ôterait toute valeur au code de conduite. Or, il est nécessaire de rappeler que cet « acte réglementaire de droit privé », comme le rappelle la cour de cassation, est un acte unilatéral. Le comité d'entreprise ou, à défaut les délégués du personnel ainsi que, pour les matières relevant de sa compétence, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail doivent obligatoirement être consultés conformément aux dispositions de l'article L.122-36 du code du travail. Mais il ne s'agit que d'un avis consultatif qui peut être négatif ou positif sans pour autant que l'employeur voit sa portée contraignante amoindrie. Le dirigeant devra ensuite simplement adresser un exemplaire écrit à l'inspecteur du travail.

¹⁴⁷ Une décision antérieure était déjà venue consacrer le même principe d'assimilation du code éthique au règlement intérieur de l'entreprise : Soc, 13 octobre 1993, Fernandez c/ Société M.Lapostolle. Dans cette décision, l'employeur avait été considéré comme lié, au même titre que les salariés, par le dit document.

Dès lors, il semble que la subordination à une forme de concertation est au cœur de la question relative à la portée de ces textes. Il est probable que cette considération soit vraie en termes de gestion. En effet, le manque de concertation est souvent l'obstacle principal à l'efficacité des chartes¹⁴⁸. Ainsi, le processus d'élaboration d'une éthique d'entreprise varie selon la manière dont le pouvoir organisationnel est exercé dans cette entreprise, car les normes éthiques font partie intégrante de la culture d'entreprise dont la création, la modification et la révision reviennent aux détenteurs du pouvoir organisationnel¹⁴⁹ ». Cela signifie donc que lorsque la charte est dessinée seulement sous l'impulsion du seul dirigeant, son efficacité sera relative.

Pourtant, l'analyse juridique ne converge pas en ce sens. Il faut, en effet, retenir que ce n'est pas seul l'engagement contractuel et concerté qui pourra donner ou non le caractère juridique à la Charte éthique. Ainsi, un code de conduite qui serait rédigé de manière unilatérale par la direction de l'entreprise mais qui ne serait pas signé par les salariés peut être imposé à ces deux acteurs de l'entreprise.

Les salariés pourront toujours se voir reprocher l'absence de bonne foi dans le cadre de l'exécution de leur activité au regard des dispositions de l'article L.120-4 du code du travail. L'employeur peut être tenu, quant à lui, sur la base de différentes qualifications. Les magistrats français ont en effet reconnu une valeur juridique à des déclarations d'intention de l'employeur qui ont longtemps été considérées comme l'expression de son simple pouvoir de direction. Les actes habituels ou affichés de gestion du personnel pourront être assimilés à un usage que les salariés pourront invoquer devant les juridictions compétentes. Même en l'absence de conditions suffisantes pour retenir la qualification d'usage, les magistrats pourront reposer leur action sur la base de la reconnaissance d'un engagement unilatéral de volonté. Ce type de disposition s'est vu reconnaître depuis quelques années une véritable portée juridique en droit civil. Le droit social est donc légitimement concerné par cette évolution.

Enfin, dans tous les cas, une réserve générale sera à observer quelle que soit la forme de la charte et son niveau de rattachement à une norme sociale existante puisque aucun document issu de l'entreprise « ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnées au but recherché. (Ils) ne (peuvent) comporter de dispositions lésant les salariés dans leur emploi ou leur travail, en raison de leur sexe, de leurs mœurs, de leur situation de famille, de leurs origines, de leurs opinions ou confessions ou de leur handicap, à capacité professionnelle égale¹⁵⁰ ».

« Cette question de l'intégration au règlement de la charte éthique ou plutôt de la partie de la charte relative aux comportements des salariés est essentielle. Elle cristallise les oppositions, l'immense majorité des entreprises ne considérant pas la charte comme une adjonction au règlement intérieur (Antonmattei et Vivien, 2007) ». Elle est aussi essentielle pour notre analyse. Des développements supplémentaires ne sont donc pas superflus.

Le tribunal de Nanterre a visé les dispositions de l'article L. 122- 39 du Code du travail pour offrir à la charte éthique sa qualification juridique. L'Article L.122-39151 stipule que :

¹⁴⁸ IGALENS J., op.cit., p.33

¹⁴⁹ DION M., L'éthique des entreprises, Ed. Fides, 1994, p.29

¹⁵⁰ Art. L.122-35 du Code du travail.

¹⁵¹ Entrée en vigueur le 6 Août 1982 et modifié par LOI n°82-689 du 4 août 1982 ART. 1 (JORF 6 AOUT 1982).

« Les notes de service ou tout autre document qui portent prescriptions générales et permanentes dans les matières mentionnées à l'article L. 122-34 sont, lorsqu'il existe un règlement intérieur, considérées comme des adjonctions à ce règlement intérieur ; ils sont, en toute hypothèse, soumis aux dispositions de la présente sous-section.

Toutefois, lorsque l'urgence le justifie, les prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité peuvent recevoir application immédiate. Dans ce cas, ces prescriptions doivent immédiatement et simultanément être communiquées au secrétaire du comité d'hygiène et de sécurité, aux secrétaires du comité d'entreprise et à l'inspection du travail ».

Il est donc fait directement référence dans cette disposition, à l'article L.122-34¹⁵² qui précise les contours du règlement intérieur sous ces termes :

« Le règlement intérieur est un document écrit par lequel l'employeur fixe exclusivement :

- les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ou l'établissement, et notamment les instructions prévues à l'article L. 230-3 ; ces instructions précisent, en particulier lorsque la nature des risques le justifie, les conditions d'utilisation des équipements de travail, des équipements de protection individuelle, des substances et préparations dangereuses ; elles doivent être adaptées à la nature des tâches à accomplir ;

- les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer, à la demande de l'employeur, au rétablissement de conditions de travail protectrices de la sécurité et de la santé des salariés dès lors qu'elles apparaîtraient compromises ;

- les règles générales et permanentes relatives à la discipline, et notamment la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur (...) ».

C'est la référence à la notion de discipline qui nous intéresse ici puisque le non respect des dispositions de la charte pourra donner lieu à des sanctions disciplinaires. Or, les contours de la discipline sont relativement lâches. Une circulaire de 1983¹⁵³ plaide en faveur de cette assimilation : « D'autre part, toute mesure de portée générale n'a pas pour autant un caractère disciplinaire. Pour revêtir ce caractère, il faut qu'il s'agisse d'une obligation ou d'une interdiction (ou d'une limitation) de faire dont le non-respect expose à l'application de sanctions ». Comme les chartes et codes éthiques comportent des interdictions de faire ou des obligations, ils peuvent tout à fait prendre la nature de mesure de portée générale assimilable à un règlement intérieur.

Cette même circulaire assène un second coup fatal aux opposants à la juridicité des codes et chartes éthiques. Elle précise en plus que le règlement intérieur contient les « règles qui ne sont justifiées que dans la mesure où elles sont nécessaires à la fois à assurer la coexistence entre les membres de la communauté de travail et à atteindre l'objectif économique pour lequel cette communauté a été créée¹⁵⁴ ». Tel est parfaitement le cas pour la charte éthique.

¹⁵² Entrée en vigueur le 18 Janvier 2002 et modifié par Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 art. 172 (JORF 18 janvier 2002).

¹⁵³ Circulaire DRT no 5-83 du 15 mars 1983.

¹⁵⁴ Circulaire DRT no 5-83 du 15 mars 1983.

Le rapport commandé par le ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes, et rédigé par Antonmattei P.H. et Vivien P. (2007), sur les Chartes d'éthique, l'alerte professionnelle et le droit du travail français va dans ce sens : l'état des lieux et les perspectives confirment cette analyse en citant la doctrine complémentaire du conseil d'Etat : « une lettre qui comporte l'énoncé d'une règle de comportement générale et permanente s'imposant sous peine de sanction constitue une adjonction au règlement intérieur¹⁵⁵. L'intégration au règlement intérieur des stipulations des chartes ainsi construites semble donc indiscutable et ce d'autant que des dispositions spécifiques légitiment une telle démarche¹⁵⁶ ».

Ces développements confirment donc l'existence du pouvoir normatif de l'employeur en dehors du règlement intérieur. Ce n'est que justice puisque ce dernier dispose en fait de nombreux moyens de réguler l'activité de son entreprise en dehors du règlement intérieur : l'ordre de licenciement est un exemple parfait ; la décision d'une astreinte aussi, etc... Rappelons qu'en vertu des dispositions prévues par l'article L. 122-40, l'employeur a le pouvoir de sanctionner « les agissements considérés par lui comme fautifs ».

Berra (2002) considère que c'est la finalité de la règle justifierait ainsi des régimes différents. Seules les règles disciplinaires relèveraient du règlement intérieur ; celles relatives à l'éthique ou à la déontologie émaneraient d'une liberté normative du chef d'entreprise qui ne nécessiterait pas une organisation juridique particulière.

La portée juridique de la charte éthique semble donc bien confirmée. En fait, cette juridicité ne dépend pas seulement de la question de l'assimilation ou non des dispositions de la charte à un règlement intérieur. En effet, deux thèses s'opposent. Et pourtant, leurs conclusions sont convergentes.

Soit on considère que les éléments de la charte, qui prévoient la sanction d'un comportement de nature disciplinaire et qui sont assimilables à des dispositions du règlement intérieur, sont en soi une règle générale et permanente. Dans ce cas, la juridicité de la charte sera évidente. La force obligatoire d'une règle juridique formulée dans le règlement intérieur est, en effet, liée à la nature d'acte réglementaire de droit privé de ce dernier¹⁵⁷.

Soit on considère que ces éléments ne peuvent pas être considérés comme présentant les caractères d'une règle générale et permanente. Dans ce cas, ces dispositions ne feraient que préciser les agissements considérés comme fautifs, susceptibles alors de fonder une sanction disciplinaire. Dès lors, la force obligatoire d'une telle norme comportementale ne résulterait pas du règlement intérieur, mais du pouvoir de direction des personnes et de l'employeur.

Cette analyse est encore une fois confirmée par la jurisprudence – dite arrêt Chicard¹⁵⁸ - du Conseil d'État : une règle à caractère déontologique peut s'imposer aux salariés alors qu'elle ne figure pas dans le règlement intérieur.

¹⁵⁵ CE 27 juillet 2005, n. 254600, *Revue de jurisprudence sociale*, 2005, no 1089.

¹⁵⁶ Pour les sociétés de Bourse, voir notamment CE 18 mars 1998, *Revue de jurisprudence sociale*, 1998, no 734.

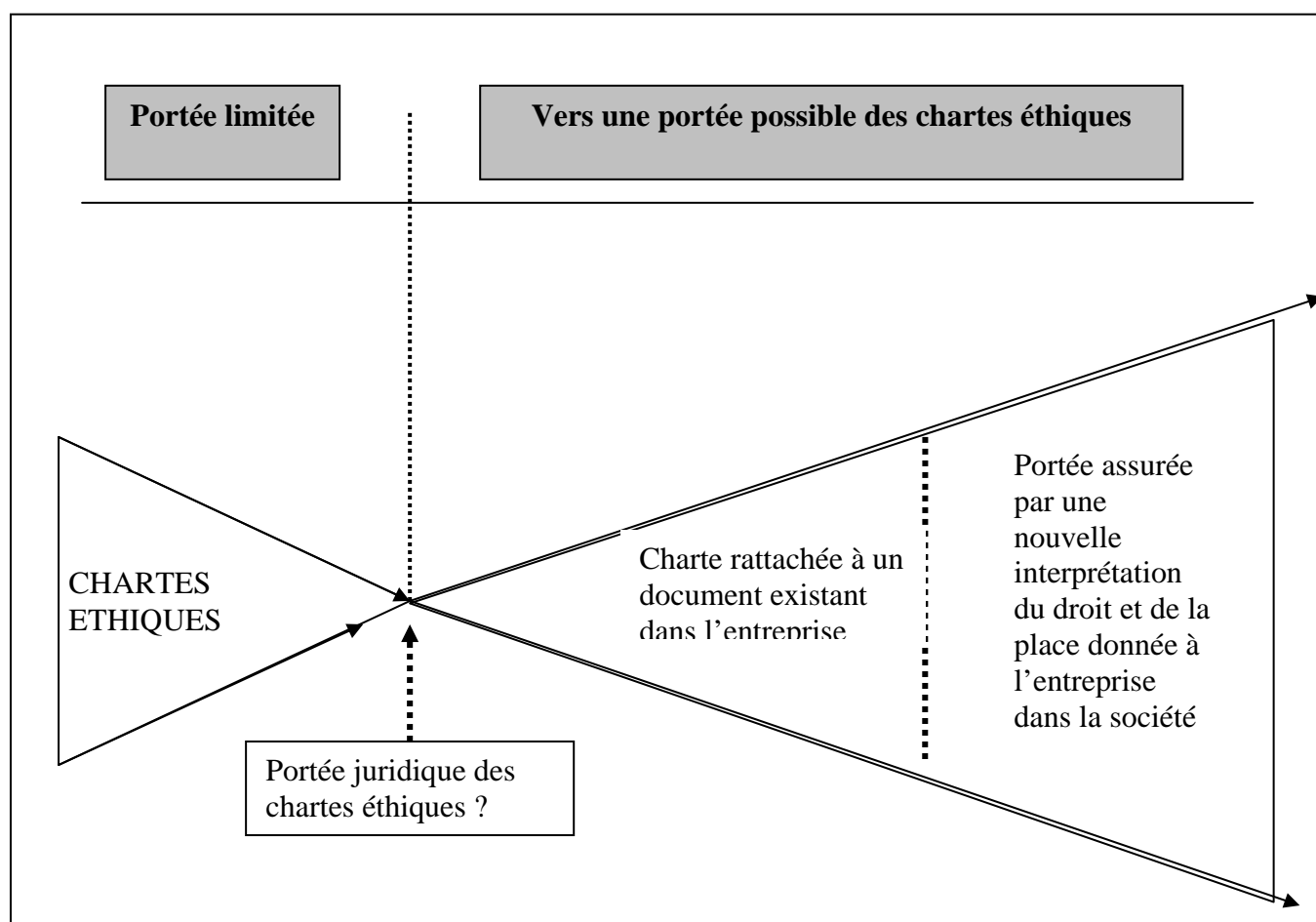
¹⁵⁷ Cass. soc. 25 septembre 1991, *Droit social*, 1992, p. 27 et l'article de J. SAVATIER.

¹⁵⁸ CE 11 juin 1999, précité. *Droit social*, 2000, p. 1063 et l'article de M. VÉRICEL.

En aucun cas, la qualification « éthique » n'exclue donc une quelconque portée juridique. Tout dépendra en fait de la formulation du contenu du code de conduite et du degré de précision de ces éléments :

« On trouve bien deux types de clauses dans les chartes d'éthique : celles qui se contentent de formuler des comportements mais dont la violation peut fonder une éventuelle sanction disciplinaire et celles, plus rares, qui non seulement fixent de tels comportements mais contiennent une qualification qui lie l'employeur (exemple : la violation est une faute grave). Les secondes constituent bien des règles générales et permanentes qui relèvent du règlement intérieur alors que les premières méritent un traitement différent. Ces dernières n'échappent pas au jeu des articles L. 120-2, L. 122-45 et L. 432-1, alinéa 1 du Code du travail. Si l'on considère que la charte d'éthique est un document comportant des obligations pour le salarié, s'applique aussi l'article L. 122-39-1 du Code du travail (Antonmattei et Vivien, 2007) ».

Les propos du professeur Supiot (1992) à propos des chartes d'éthique confirment là encore notre démonstration : « Si l'employeur se lie lui-même, soit en instituant un droit (comme le "droit à l'entretien d'appréciation" déjà cité) soit par une qualification juridique (comme la qualification de faute professionnelle), on a affaire à une véritable règle de droit susceptible d'être invoquée par le salarié (pour bénéficier de ce droit ou exciper de cette qualification) (...) ».



Ainsi, trop souvent présentée comme un instrument de gestion sans aucune valeur, la charte d'éthique peut avoir une portée réelle normative. Pourtant, elles sont nombreuses désormais a

prescrire des comportements précis qui concernent singulièrement les salariés (Causse, 2000 ; Sobczak A., 2002) ».

2.2- Les conséquences de la portée de ces documents

Pour connaître un objet, le droit doit se l'approprier, le coder à l'aide de son référentiel terminologique. Les codes de conduite ne font pas exception. Le droit ne prend pas en compte la réalité telle qu'elle est, mais plutôt telle qu'il la perçoit. Le droit est un système ouvert cognitivement mais doté d'une fermeture opératoire¹⁵⁹.

Ainsi, on retiendra de ces développements que si le droit positif ne reconnaît pas de statut propre aux codes de conduite, une analyse approfondie des différentes sources du droit permet de constater une portée effective à ces documents. Tout dépend en fait de leur formulation et de la manière avec laquelle ils sont associés au cadre réglementaire de l'entreprise.

Le code de conduite pourra faire office d'extension du contrat du salarié. Cela impliquera une mention précise de cet élément dans le champ contractuel. Si ces mentions ne sont pas présentes, il est également possible de l'assimiler à un règlement intérieur ou à un usage de la firme.

Il peut encore affirmer respecter certaines conventions OIT. La question n'est pas évidente lorsque le code est élaboré dans des pays où ces conventions ne trouvent pas application. Ces dernières années, l'adhésion à ces normes collectives est précisée dans des accords collectifs relatifs à la responsabilité sociale de groupe et dès lors elle ne pose pas de problème en terme de droit international (Neau-Leduc, 2006 ; Teyssié, 2005).

Enfin, aux vues de l'évolution récente de la jurisprudence en la matière, il ne faut pas négliger la piste de l'*engagement par déclaration unilatérale de volonté* ou l'*acte unilatéral*. Cette qualification dépendra du contenu de l'engagement et de la volonté de l'entreprise d'être liée par cet instrument. Un tel engagement ne liera l'entreprise qu'à partir du moment où celle-ci a conscience des conséquences de son engagement sur les tiers et si elle souhaite ces conséquences¹⁶⁰. Cette notion est admise depuis des années par la Cour de cassation et elle pourra servir de fondement aux prétentions des salariés.

Ces normes individuelles sont donc sans statut mais peuvent produire des effets contraignants.

Si on admet qu'une charte ou un code de conduite puisse avoir une valeur juridique, alors il est tout à fait possible d'en déduire que cette norme individuelle de responsabilité sociale produit des effets.

2-2-1- La portée interne de ces documents

En premier lieu, ces effets seront internes. Le code de conduite peut devenir, dans bien des cas, un outil de régulation interne qui posera un régime de sanctions en cas de violation de

¹⁵⁹ G. TEUBNER, *Law as an Autopoietic System*, Oxford, Blackwell, 1993, p.65; contra: M. VAN HOECKE, *Law as Communication*, Oxford, Hart Publishing, 2002, p.37-56.

¹⁶⁰ Voy. : M.-L. IZORCHE, *l'avènement de l'engagement unilatéral en droit privé contemporain*, Aix en Provence, Presses universitaires d'Aix-Marseille, 1995.

celui-ci par les employés de l'entreprise. Les expressions de cet élargissement de pouvoir se sont principalement manifestées, dans un premier temps, dans les entreprises anglo-saxonnes.

Ainsi, le code de conduite de la société Halliburton stipule¹⁶¹ :

« Le Code de conduite des affaires de Halliburton (la « Société ») comprend les directives concernant les normes de conduite éthiques et légales que doivent respecter les membres de la direction, les employés et les représentants de la Société, dans l'exercice de leurs fonctions. Le présent Code s'applique à la direction de la Société, au personnel et aux représentants ainsi qu'à toutes les entités de la Société dans le monde, à l'exception de celles spécifiquement indiquées ».

Ces codes de régulation ont ensuite traversé l'atlantique et ont pris place dans les firmes européennes.

Ainsi, par exemple, le code de conduite de la firme italienne ENI vise le code civil italien et précise que « *l'observation des normes du Code doit être considérée comme partie essentielle des obligations contractuelles des salariés d'ENI au sens de l'article 2104 du code civil [et que] la violation des normes du code pourra constituer un non accomplissement des obligations primordiales du rapport de travail ou un délit disciplinaire, avec toutes les conséquences légales*¹⁶² ».

Une autre situation plus récente illustre l'élargissement du contrôle des entreprises sur ses salariés par le biais de ces normes de responsabilité sociale.

La technique du *whistleblowing* est un élément de régulation qui s'appuie sur les codes ou chartes éthique pour permettre aux salariés de dénoncer une situation frauduleuse c'est-à-dire contraire aux normes individuelles éthiques. Ce nouvel élément de contrôle interne prend différentes appellations dans l'entreprise (De Bry, 2006) : dénonciation, dénonciateur, déclenchement et déclencheur d'alerte (Transparence-International France), signalement d'alerte, lancement et lanceur d'alerte, dispositif d'alerte professionnelle (Commission Nationale Informatique et Liberté - CNIL), alerte éthique (Cercle d'Éthique des Affaires). La loi fédérale américaine - False Claim Act (1986) - utilise le terme de « *qui tam* », et reprend à son compte une expression juridique latine¹⁶³, pour désigner le mécanisme.

Les récentes affaires de fraudes, que les États-Unis ont connues, ont redonné une certaine vigueur à cette ancienne technique de dénonciation. Le *whistleblowing* (traduction littérale : « souffler dans le sifflet ») est apparu comme une technique parfaite de prévention des risques comptables et financiers d'autant plus forte qu'elle est associée à une charte éthique. Le Congrès américain a consacré cette association, en juillet 2002, dans la loi Sarbanes-Oxley¹⁶⁴ en imposant aux sociétés américaines - et à leurs filiales à l'étranger - ainsi qu'aux sociétés étrangères cotées aux États-Unis l'obligation de mettre en place un code d'éthique et un

¹⁶¹ Source : www.halliburton.com .

¹⁶² V. SOBCZAK A., *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, Paris, L.G.D.J., 2002, p.302.

¹⁶³ Cité par De Bry (2006) : *Qui tam* : abréviation de l'expression latine : « *qui tam pro domino rege quam pro sic ipso in hoc parte sequitur* ». Traduction littérale : « Il poursuivra en justice pour le roi aussi bien que pour lui-même ».

¹⁶⁴ Section 301 – Public Company Audit Committees (amending Section 10A (m) of the Securities Exchange Act of 1934)

système permettant aux salariés de rapporter anonymement les fraudes et malversations comptables et financières dont ils ont connaissance.

Ces éléments de régulation et d'éthique ne sont plus, aujourd'hui, étrangers aux sociétés et aux salariés français. Les employés d'une filiale française d'une société américaine sont en effet visés par le texte. Ceux travaillant pour une société française cotée aux Etats-Unis sont également concernés.

Ce récent développement n'est qu'un élément de plus du mouvement, amorcé outre – atlantique, d'autodétermination des firmes. Il subit actuellement le même levée de bouclier que les codes ou chartes éthiques à leur époque :

- par la doctrine d'une part : « L'approche américaine s'inscrit dans un contexte historique qui n'est pas le notre (...). Le « WANTED » (cf. Lucky Luke et les Dalton et autres BD et westerns) qui a créé la « profession » de chasseurs de primes dans les Etats-Unis du 19ème siècle, illustre historiquement l'état d'esprit américain. La dénonciation est ainsi considérée comme un devoir, c'est une démarche socialement correcte (De Bry, 2006) » ;

- par les institutions d'autre part : La Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL) s'est prononcée sur l'introduction en France de ce système à l'occasion de deux demandes d'autorisation de mise en place de lignes éthiques formulées par les sociétés McDonald's France et Compagnie européenne d'accumulateurs. Elle a ainsi répondu :

« La Commission considère que la mise en œuvre par un employeur d'un dispositif destiné à organiser auprès des employés le recueil, quelle qu'en soit la forme, de données personnelles concernant des faits contraires aux règles de l'entreprise ou à la loi imputables à leurs collègues de travail, en ce qu'il pourrait conduire à un système organisé de délation professionnelle, ne peut qu'appeler de sa part une réserve de principe au regard de la loi du 6 janvier 1978 modifiée, et en particulier de son article premier¹⁶⁵ » ;

- par les juridictions enfin : Saisi pour contestation, le Tribunal de Grande Instance de Libourne s'est prononcé, le 15 septembre 2005¹⁶⁶, en faveur du retrait immédiat de notes fixant les conditions de mise en place d'un dispositif d'alerte éthique.

La France n'est pas en effet les Etats-Unis. Mais ce constat n'est pas suffisant pour écarter de notre présent l'apparition de ces éléments de régulation.

Cet aveu de différence fait aussi bien peu de cas de notre propre corpus juridique. Placer le débat sur le terrain de la délation, dans un pays où ce mot renvoie aux heures les plus sombres du siècle dernier (Antonmattei et Vivien, 2007), pour résister à l'introduction de ce dispositif, n'était pas une bonne idée. Il existe, en effet, en droit français, de nombreuses dispositions qui intègrent la dénonciation comme source de preuve.

- **Concernant les dénonciations spontanées** : le Code Pénal prévoit que les officiers de police judiciaire et le procureur « reçoivent les plaintes et dénonciations ». L'article 434-10 du Code Pénal réprime la dénonciation mensongère ; et l'article 226-10, la dénonciation calomnieuse. Ainsi, de ces dispositions, nous pouvons déduire a contrario que la dénonciation ni mensongère, ni calomnieuse, est un acte normal.

¹⁶⁵ Délibérations 2005-110 et 205-111 du 26 mai 2005.

¹⁶⁶ TGI Libourne 15 septembre 2005, *Revue de jurisprudence sociale*, 2005, no 4.

- **Concernant les obligations de dénoncer** : l'article 434-1 du Code Pénal réprime la non-dénonciation d'un crime dont il est encore possible de prévenir ou de limiter les effets, ou dont les auteurs sont susceptibles de commettre de nouveaux crimes (sauf membres de la famille, personnes astreintes au secret professionnel). Et les dispositions de l'article 40 al. 2 du Code de Procédure Pénale prévoient que « toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit, est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République ».

D'autres dispositions réglementaires intègrent, en droit financier ou dans d'autres domaines de la même manière, cette notion de dénonciation. Le dispositif permettant de révéler spontanément des informations sur une situation contraire à l'ordre social ou moral existe donc bel et bien dans le droit français. L'argument culturel est donc à rejeter. Tout comme son application au domaine de l'entreprise. Le code du travail prévoit en effet que le salarié doit signaler au chef d'entreprise toute situation qui présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé¹⁶⁷. De même, les salariés qui auraient dénoncés des faits de discrimination, de harcèlement sexuel ou moral au travail, bénéficient d'une protection. Toute sanction ou tout licenciement qui les frapperaient seraient nuls de plein droit.

L'effet interne des codes de conduite est donc bien réel. Les chartes, codes et dispositifs d'alerte éthique sont des normes de responsabilité sociale de et dans l'entreprise. Une seule limite légitime est maintenue : les juridictions nationales gardent un droit de regard sur les conditions et les motivations de licenciement. Ainsi, les entreprises ne pourront organiser leur nouveau système de régulation qu'à la condition de prévoir des sanctions qui peuvent être appréciées par les juridictions étatiques.

2-2-2- La portée externe de ces documents

Les chartes distinguent parfois l'effet recherché en interne et en externe. Cette délimitation du périmètre de juridicité est souvent présente dans les documents anglo-saxons. Ils s'intéressent, en effet, assez souvent à la conduite des salariés à l'extérieur de l'entreprise. Ces textes opposent très clairement « comportements à l'intérieur du groupe » et « comportements à l'extérieur du groupe ». L'analyse de ces derniers est maintenant intéressante.

Nous avons déjà abordé un premier élément d'extranéité des chartes. En effet, il est courant dorénavant, pour une firme soucieuse d'étendre le périmètre de son engagement éthique, d'insérer des clauses obligeants ses fournisseurs ou sous-traitants à respecter son code de conduite (voir chapitre précédent). Mais d'autres effets complémentaires existent tant sur le fond de la communication qu'en cas de référence à une norme collective internationale.

Un second réflexe vient à l'esprit à l'occasion de l'analyse de la portée externe de ces normes d'entreprise. Considérant ces documents comme porteur d'une valeur juridique, ils n'en restent pas moins des instruments de communication. La firme diffuse des informations sur la

¹⁶⁷ Ainsi, tout salarié, indépendamment des dispositions particulières de l'article L. 461-1 du Code du travail, peut, au nom de sa liberté individuelle d'expression, relater tout fait qu'il estime préjudiciable à l'entreprise ou contraire à une règle de droit. De la même manière, l'article L. 422-1-1 du Code du travail organise aussi un droit d'alerte au profit des délégués du personnel lorsqu'il existe une atteinte aux droits des personnes, ou aux libertés individuelles et à leur santé physique et mentale.

nature de son activité vis-à-vis des tiers. Ces derniers pourront alors avoir loisir de vérifier ses dires et lui reprocher, en cas de fausses informations, une pratique déloyale et une publicité mensongère. Deux éléments confirment ce constat.

Une posture prise par l'Union européenne en faveur des codes de conduite plaide, en premier lieu, dans ce sens. La directive de 2005 sur les pratiques commerciales déloyales¹⁶⁸ traite, dans son troisième chapitre, de la question de ces codes. Le texte réglementaire européen stipule explicitement la possibilité, pour les Etats membres, de reconnaître des codes de conduite comme instruments de pratiques déloyales¹⁶⁹ (Bassem, 2005). En procédant ainsi, l'Union européenne confirme l'importance de ces codes éthiques et encourage les juridictions nationales à les examiner afin de procéder, s'il est nécessaire, à des sanctions en cas de contenu mensonger. Une telle communication devrait alors être considérée comme une pratique déloyale à l'égard de ses concurrents.

Le fait de faire référence à des normes collectives de responsabilité sociale dans son code de conduite ou à des conventions internationales peut être un élément qui peut, en second lieu, jouer vis-à-vis des tiers. La charte peut alors produire des effets juridiques. Un certain nombre de décisions de justice étrangères attestent de la force interprétative des codes de conduites internationaux (Baade, 1980).

Ainsi, par exemple, un précédent célèbre a donné l'occasion aux juridictions hollandaises¹⁷⁰ de procéder à un tel constat. La filiale *Batco*, de la multinationale *British American Tobacco Company*, procéda, au début des années 1970, à une délocalisation d'une partie de son activité sans prendre la peine d'avertir les représentants de ses salariés. Les syndicats ont alors considéré que cette décision n'était pas conforme aux lignes directrices de l'OCDE. L'entreprise soulignait pourtant dans un rapport annuel de 1978 que sa politique était conforme à ces lignes et qu'elle soutenait leur application à large échelle. La Cour d'Appel d'Amsterdam a donc condamné cette délocalisation sur la base, d'une part, de la communication « responsable » qui faisait référence aux lignes directrices de l'OCDE et, d'autre part, au motif que le déplacement de lieu de production était d'une importance considérable. Ces lignes directrices impliquaient selon la Cour que l'entreprise établisse un dialogue avec les représentants syndicaux (Van Genugten, 2002).

Les codes de conduite des entreprises, particulièrement ceux qui se réfèrent explicitement aux codes émanant d'Organisations internationales, peuvent ainsi produire des effets juridiques externes et être utilisés par les juridictions étrangères afin d'apprécier la légalité de la décision d'une firme.

L'affaire *Kasky* est aussi un précédent célèbre. Mais sa portée dépasse la première décision. Cette situation a offert aux juridictions, californiennes puis fédérales, la possibilité de statuer sur les effets externes des codes de conduite.

Une plainte est déposée en 1998 par Mike Kasky, un consommateur californien, contre l'entreprise Nike accusée d'avoir mené une campagne de relations publiques mensongère. La communication de la firme relative à sa politique en matière de droit de l'homme est alors montrée du doigt par ce consommateur. Ce dernier l'accuse de vouloir avant tout se blanchir des campagnes menées par certaines ONG sur les mauvais traitements infligés aux employés

¹⁶⁸ UNION EUROPÉENNE, Directive 2005/29/CE du Parlement et du Conseil relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur.

¹⁶⁹ Art. 10.

¹⁷⁰ Cour d'Appel d'Amsterdam, 21 juin 1979, *NJ 1980*, 71, *Batco*.

des sous-traitants de la marque. Pour se faire, elle annonce un certain nombre de faits qui sont contestés et qualifiés de publicité mensongère par le requérant :

« - *That workers who make NIKE products are . . . not subjected to corporal punishment and/or sexual abuse (que les travailleurs qui fabriquent les produits NIKE ne sont pas sujets à des punitions corporelles ou sexuelles);*
- *That NIKE products are made in accordance with applicable governmental laws and regulations governing wages and hours (que les produits NIKE sont fabriqués de manière conforme à la législation du pays et aux règles applicables aux salaires et heures de travail) ;*
- *That NIKE products are made in accordance with applicable laws and regulations governing health and safety conditions (que les produits NIKE sont fabriqués de manière conforme à la législation du pays et aux règles applicables en matière de santé et sécurité) ;*
- *That NIKE pays average line-workers double-the-minimum wage in Southeast Asia (que NIKE paye en moyenne un salaire minimum double en Asie du Sud-Est) ;*
- *That workers who produce NIKE products receive free meals and health care (que les travailleurs qui fabriquent les produits NIKE reçoivent des repas et des soins gratuits);*
- *That NIKE guarantees a 'living wage' for all workers who make NIKE products (que NIKE garantisse un salaire décent aux travailleurs qui fabriquent des produits NIKE) ».*

Ces fausses allégations sociales seraient alors, selon Kasky, avant tout mensongères et commerciales. Sur ces motifs, il invoque la section 17500 du code californien des sociétés de ses actions. Ce texte consumériste permet à tout résident de l'Etat de Californie de porter plainte contre une entreprise s'il considère que le discours diffusé est de nature à tromper les consommateurs sur la nature véritable d'un produit.

En guise de réponse, Nike se défend en invoquant sa liberté d'expression, principe fondamental du droit positif états-unien car protégée par le premier amendement de la Constitution américaine.

La Cour suprême californienne a rejeté les arguments avancés par Nike, considérant que les prises de positions de la firme relevaient de la sphère commerciale :

« *Because the messages in question were directed by a commercial speaker to a commercial audience, and because they made representations of fact about the speaker's own business operations for the purpose of promoting sales of its products, we conclude that these messages are commercial speech for purposes of applying state laws barring false and misleading commercial messages*¹⁷¹ (*Considérant le fait que les informations visées étaient formulées directement par le service commercial pour un public commercial, et dans le cadre de promotions commerciales, nous pouvons en conclure que ces informations étaient bien de nature commerciale en contradiction avec les règles de publicité mensongères*) ».

Un recours a été par la suite exercé par la firme incriminée afin de porter l'affaire devant la Cour suprême des Etats-Unis. Mais la juridiction suprême américaine renvoya l'affaire devant les juridictions californiennes sans trancher la question pour des raisons de procédure. En refusant ainsi de statuer, la Cour a obligé Nike à proposer une transaction amiable et à payer au demandeur 1,5 million de dollars pour aider à la mise en place de programmes d'audits ainsi qu'à financer des programmes d'éducation et de crédits pour un minimum de 500 000 dollars. L'intégralité des 1,5 million de dollars a été versée à la *Fair Labor Association*, ONG

¹⁷¹ Kasky v. Nike, Inc., 45 P.3d 243, 248 (Cal.2003), Cert. Granted, 537 U.S. 1099 (2003), and cert. dismissed, 123 S. Ct. 2554 (2003).

spécialisée dans l'évaluation des conditions de travail et l'amélioration des pratiques chez les sous-traitants de ses adhérents.

Cette affaire est particulièrement importante car elle confirme que les normes individuelles de responsabilité sociale publiées par les firmes produisent bien des effets juridiques et sont susceptibles de servir de fondement à une action corrective.

Mais la portée de cette affaire va plus loin. La nature particulièrement universelle et extraterritoriale de la loi californienne renforce notre analyse.

La loi californienne possède en effet une portée extrêmement large. Elle prévoit que :

“ (...) individual activist or organization can assume the mantle of a « private attorney general » to sue to stop any person or company from communicating, directly, including by way of the Internet, or indirectly, through reporters or reviewers, in a manner that might have a « tendency to confuse » a California consumer, even if the statement are true¹⁷² (une action individuelle ou collective peut être menée dans le but de sanctionner une personne ou une entreprise qui communiquerait de manière directe, y compris Internet, ou indirectement dans le but de créer une confusion dans l'esprit du consommateur californien, memes si les déclarations sont vraies)”.

Cela signifie qu'une entreprise française, par exemple, qui vendrait ses produits en Californie est exposée à subir le même type de poursuites que dans l'affaire Kasky. Cette mesure du droit de la concurrence est particulièrement redoutable car il n'est nul besoin de prouver l'intention de nuire mais simplement de rapporter la preuve du « risque de confusion dans l'esprit du consommateur californien ». La législation en cause dépasse donc largement sa sphère régionale et impose aux entreprises du monde entier de ciseler leur communication éthique. Cette perspective est encore renforcée dès lors qu'une législation nationale, comparable à la loi française dite des nouvelles régulations économiques, impose à certaines sociétés de faire état de cette communication extra financière. L'interaction des législations d'ordres juridiques différents semble donc influencer l'impact de ces normes (Bassem, 2005).

La reconnaissance d'une portée effective à ces codes, chartes ou rapports ne doit pas être, pour autant, la porte ouverte à un système d'autorégulation sans contrôle. Les entreprises sont donc tenues d'être encore plus vigilantes à l'avenir quant au contenu de leur communication éthique. Leurs déclarations et engagements devront s'appuyer sur des éléments concrets et identifiables sous peine de se voir sanctionner. L'autorégulation n'est donc pas synonyme de vide juridique. L'autodétermination de l'entreprise est aussi synonyme d'intégration dans le droit positif. Les développements suivant porteront sur cette analyse.

III– Les conséquences du phénomène d'autorégulation des firmes éthiques

Le déroulement de l'analyse précédente semble plaider en faveur d'une véritable portée juridique de ces chartes. On vient de voir que le législateur accepte parfois l'assimilation de

¹⁷² T. CLARKE, P. CLARKE, “Will Nike v. Kasky Ignite Corporate Social Responsibility Trade Wars Between the U.S. and European Union ?, Mars 2003, disponible sur le site : www.srimedia.com/artman/publish/article_419.shtml

ces codes de conduite à certains de ses outils de régulation sociale – contrat, engagement unilatéral, règlement intérieur – dès que ceux-ci empruntent à ces normes leurs caractéristiques naturelles. Pourtant, si une telle acceptation est conditionnée à des règles strictes, c'est, il n'en faut pas douter, pour des raisons précises qui doivent être maintenant examinées. Loin de se réjouir, il faut plutôt analyser l'encadrement de cette tentation d'auto-réglementation comme un véritable obstacle à l'émergence d'une éthique de l'entreprise dans notre société française. La reconnaissance de la portée de ces chartes se fait en fait au goutte à goutte. Elle se fait dans le respect du cadre fixé par le pouvoir politique.

La question de la portée des chartes éthiques dépasse, en fait, la simple interrogation relative à ces documents. Si cette première et simple question a son importance, on ne peut faire l'économie de ce qui conditionne la reconnaissance de cette portée : la place de l'entreprise dans la société française. Car en fait, dès lors que la firme se fait législateur et se met à participer à l'élaboration du droit positif, c'est en terme de pouvoirs et de lutte de pouvoirs que doivent se mesurer les enjeux.

L'examen du volet social de la charte éthique est déjà révélateur de cette mise en perspective. En effet, il faut se rappeler qu'il y a deux façons de construire le droit des relations sociales. Soit la priorité est donnée au législateur ; soit ce sont les partenaires sociaux – l'entreprise et ses parties prenantes – qui fixent eux-mêmes les règles du jeu social. Comment dès lors interpréter la résistance dont fait preuve le législateur français face à l'éthique en général et faces aux chartes éthiques en particuliers, sinon en une forme de résistance du pouvoir politique à déléguer son pouvoir de régulation ? Un Etat comme le Royaume-Uni a privilégié un droit du travail qui a grandi sous le signe de l'abstentionnisme de l'Etat, par le jeu des négociations collectives, qui échappe largement à la *common law*¹⁷³. En France, la Constitution organise la primauté du législateur et sa compétence en matière de principes généraux au sens de l'article 34 de celle-ci. Au mieux la loi sera négociée.

Ainsi, nous pouvons tenter d'esquisser l'hypothèse suivante : les jeux de pouvoirs sont intemporels. En France, l'édification de la monarchie absolue, les théories révolutionnaires, puis l'entreprise napoléonienne de codification, loin d'exalter l'expression juridique et ses dérivés en termes de régulation, ont contribué à la mise en place d'un pouvoir politique fort rejetant tout prétendant à sa succession ou tout au moins au partage du pouvoir. Cette mise en scène subsiste totalement à l'heure actuelle. Seuls les acteurs ont changé. La firme se pose aujourd'hui en acteur majeur de la société. Celle-ci, par l'intermédiaire des parties prenantes de l'entreprise, lui demande d'ailleurs de répondre à la question de sa responsabilité sociale. Pourtant, il n'est pas certain que le pouvoir politique soit prêt demain à lui reconnaître une telle place. Autrement qu'au goutte à goutte.

3.1- L'appréciation du pouvoir normatif des firmes

L'examen du pouvoir normatif des firmes transnationales demande de procéder à une étude historique. En effet, le système politico-juridique français souffre de maux qui puisent leurs racines dans l'ancien régime et la révolution française.

¹⁷³ SUPIOT A., A propos d'un centenaire : la dimension juridique de la doctrine sociale de l'Eglise, Dr.soc. 1991, 916, sp.p.918.

Devant l'absence de statut des chartes ou codes éthiques et le peu d'empressement que le législateur français met à clarifier leur portée, un constat s'impose : la France ne possède pas dans son corps social une tradition juridique et civile qui permettrait à la notion de responsabilité sociale de trouver la place qui lui revient aujourd'hui. Notre Etat a bien du mal à se représenter la conciliation du libéralisme économique et du libéralisme politique contenu dans la question de l'éthique des affaires. Il a du mal à abandonner son rôle d'ordonnateur de solidarité et de justice sociale tant sa structure moniste porte l'édifice.

3-1-1- Un régime de droit français moniste

L'Etat français se caractérise par une conception unitaire de l'Etat et moniste du droit, elle-même reflet de la monarchie absolue et de l'Etat jacobin. Selon cette conception, le droit est un parce qu'il se confond avec l'Etat et qu'il n'y a de la place que pour un seul Etat dans un milieu social donné.

La philosophie française du droit pourrait se résumer parfaitement dans un principe diamétralement opposé au fondement même du droit pénal. En effet, ce dernier repose sur le principe de la « légalité » qui veut que tout ce qui n'est pas interdit est autorisé.

Notre rapport à la loi est inverse : tout ce qui n'est pas autorisé est interdit puisque l'Etat seul en France décide de ce qui est permis ou non en vertu de son contrôle tout puissant en terme de la régulation de la société. Le législateur français ne fait donc pas vraiment confiance aux acteurs de la société pour déterminer eux-mêmes ce qui est conforme à leurs intérêts ou inversement ce qu'ils se refusent de faire. Les entreprises ne sont donc pas vraiment libres de contracter en leur sein et vis-à-vis de leurs parties prenantes les engagements qu'elles souhaitent sauf si ceux-ci peuvent être rattachés à un cadre déjà fixé par le pouvoir politique – règlement intérieur, contrat... Or, ce modèle est en voie d'épuisement.

L'idée selon laquelle une séparation franche des fonctions doit exister, entre ceux qui produisent le droit – les acteurs du pouvoir politique – et ceux qui le vivent et sont témoins de son fonctionnement, est dépassée.

3-1-2- Une régulation étatique dépassée

La France vit encore sur un modèle de régulation étatique vieux d'un plus d'un bicentenaire. La société est entièrement structurée par et autour de l'Etat. Sa conception traditionnelle des rapports entre l'Etat et la société est une conception très hiérarchique qui tient peu compte du renforcement de l'autonomie de la société civile par rapport au monde politique (Mendras, 1988) et qui trouve ses racines dans la jacobinisme.

Furet et Ozouf (1988) définissent l'essence du jacobinisme dans leur *Dictionnaire critique de la révolution française* et, au-delà de la diversité de ses contenus (indivisibilité de la souveraineté nationale, vocation de l'Etat à transformer la société, centralisation gouvernementale et administrative, égalité des citoyens garantie par l'uniformité de la législation, etc...) la caractérise par « la figure de l'autorité publique souveraine et indivisible, dominant la société civile ».

Or, cet ordre des choses est remis en cause par les entreprises et la société civile. L'émergence d'un effort d'autorégulation de la part des entreprises les plus capitalisées en France révèle les signes d'épuisement de ce modèle d'organisation de la société française. Les entreprises, soucieuses de leur capacité à survivre dans un environnement international et concurrentiel,

participent donc à la remise en cause de ce modèle. De manière générale, les efforts de formalisation des organisations, même non cotées, de leurs règles de conduite, participent à cet épuisement de la conception française du pouvoir. Cette évolution s'inscrit dans un mouvement général de renversement de la relation entre l'ordre de l'Etat et celui du droit.

3-1-3- Une subordination du juridique au politique

Il y a en France une subordination du juridique au politique. Cet état résulte d'un processus historique continu qui prend sa source dans le travail d'édification de la monarchie absolue réalisé par les légistes pour les rois de France¹⁷⁴ et qui va s'étalonner tout au long de la construction du pouvoir politique français jusqu'à la révolution. Le travail réalisé à cette époque napoléonienne de codification consacra cette récupération du juridique par le politique pour faire du droit une émanation de l'Etat. Ainsi, le droit est depuis cette double époque au service de l'Etat et non de la société civile.

Le droit est une norme de régulation sociale et économique dès lors qu'il se trouve être le prolongement de l'action de l'Etat. Mais alors, comment comprendre la tentative d'autorégulation des entreprises autrement que comme leur volonté de se hisser au niveau du pouvoir politique ; de revendiquer une reconnaissance sociale et une place qu'elles estiment aujourd'hui légitime. L'analyse des chartes éthiques, élément qui porte la manifestation de l'éthique dans les entreprises, peut donc être posée en termes de pouvoir ou plus exactement en termes de lutte de pouvoir. En codifiant, l'entreprise se fait juriste. Dès lors, le pouvoir juridique est en concurrence avec les pouvoirs exécutif et législatif qui entrent en fait dans le domaine de compétence du politique.

On doit à Tocqueville d'avoir posé les bases de la description de la lutte historique qui existe entre le pouvoir politique et le pouvoir juridique au cœur des nations à l'occasion de son voyage aux Etats-Unis. Ainsi, il analyse la place du juridisme dans la société américaine comme suit :

« Il y a une telle société où les hommes de loi ne peuvent prendre dans le monde politique un rang analogue à celui qu'ils occupent dans la vie privée ; on peut être assuré que, dans la société organisée de cette manière, les légistes seront des agents très actifs de révolution. Il faut rechercher si la cause qui les porte alors à détruire ou à changer naît, chez eux, d'une disposition permanente ou d'un accident. Il est vrai que les légistes ont singulièrement contribué à renverser la monarchie française en 1789. Reste à savoir s'ils ont agi ainsi parce qu'ils avaient étudié les lois, ou parce qu'ils ne pouvaient concourir à les faire¹⁷⁵ ».

Ainsi, l'analyse de la portée des chartes éthiques se déplace vers ce rapport de pouvoir. Il faut être attentif à la mise en perspective historique de ce jeu de pouvoir. Ses racines sont à rechercher dans la période monarchique de notre histoire. Les monarques français ont travaillé à obtenir une concentration des pouvoirs par le biais d'un dépouillement progressif de la

¹⁷⁴ V. FOUCAULT, La volonté de savoir, Paris, Gallimard, 1976, p.111 à 118 : il démontre bien, à l'occasion d'une analyse des rapports entre la sexualité et le pouvoir, que les rois de France ont utilisé la théorie de la monarchie absolue comme justifiant leur rôle de régulateur de la société. En se posant comme une instance de régulation et d'arbitrage des conflits entre les différents pouvoirs féodaux, la monarchie tirait sa nécessaire légitimité en se plaçant au dessus de ses pouvoirs éparpillés.

¹⁷⁵ TOCQUEVILLE, De l'esprit légiste aux Etats-Unis et comment il sert de contrepoids à la démocratie, Démocratie, II

fonction judiciaire et la marginalisation du droit qui s'est ensuivie (Cohen-Tanugi, 1989). La Monarchie absolue française de droit divin est une période au cours de laquelle les différents rois en place se sont servis des légistes pour asseoir l'omnipotence de leur pouvoir politique. C'est en s'appuyant principalement sur un gros travail d'exégèse des textes romains du Bas empire que ces juristes ont pu tenter de légitimer l'existence et l'intérêt de la théorie de la monarchie absolue face aux Parlements. La théorie de la souveraineté va asseoir cette concentration des pouvoirs. La révolution française ne va pas remettre en cause cet état bien pratique tout en glorifiant le principe de la séparation des pouvoirs.

En effet, la période ultérieure de codification Napoléonienne a confirmé cette tendance à la concentration des pouvoirs entre les mains du politique dans la société française. En codifiant, ce dernier a avant tout¹⁷⁶ délimité le pouvoir juridique à un domaine propre et défini : les relations individuelles. Le pouvoir politique s'est retrouvé renforcé et centralisé ; et le pouvoir juridique asséché – par un code civil dont le style sec et concis est pourtant porté en exemple - et assigné. Or, une telle centralisation du pouvoir va produire des effets sur les sources du droit.

3-1-4- Les conséquences du pouvoir centralisé sur les sources du droit

En France, la double question des sources du droit et de la hiérarchie des normes illustre parfaitement la question de la portée de l'éthique des affaires dans notre environnement national.

L'exemple de la problématique des sources du droit¹⁷⁷ est significatif. La réponse à cette question est pourtant primordiale car les sources du droit contribuent à révéler le fondement de la règle de droit et permettent de repérer les prescriptions juridiques au sein des normes sociales. En les identifiant et en les comprenant, les acteurs sociaux sont susceptibles de les contrôler. Or, ces derniers ne peuvent pas compter sur le Code civil – contrairement à la Suisse, l'Italie, l'Espagne... - pour les lister dans un de ses articles. On sait que cette proposition a disparu avec le projet de Code civil de l'an VIII qui contenait dans son article 4 une énumération des sources du droit. Il faut sûrement s'en réjouir car le projet de circonvenir leur liste dans un texte est à la fois ambitieux et périlleux. La question qui nous occupe en est la démonstration. L'intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise est une innovation assez récente. Le fait de tenter d'autoréguler ses relations avec ses parties prenantes en est une conséquence que les légistes du 19^{ème} siècle ne pouvaient deviner ni intégrer comme source de droit.

Nous ne tenterons pas de résoudre l'insoluble équation du critère des sources dans notre étude, à savoir : les sources se bornent-elles à mettre en forme un droit qui leur préexisterait, ou leur action est-elle d'instituer des prescriptions qui, jusqu'à leur intervention, ne relevaient pas du droit ? Cette question pose pourtant la limite actuelle qui, selon nous, freine la diffusion et l'expansion des notions de responsabilité sociale, de développement durable, d'éthique des affaires...

¹⁷⁶ Il est plus courant de lire que ce travail de codification est le fruit d'un désir d'unité du droit dans tout le pays ; d'un souci de clarification et de simplification des règles de la vie en société comme le précise les termes de la loi du 30 ventôse en XII qui a promulgué l'ensemble du Code Napoléon et qui affiche clairement, dans son article 7, son souci d'unité : « A compter du jour où ces lois sont exécutoires, les lois romaines, les ordonnances, les coutumes générales ou locales, les statuts, les règlements, cessent d'avoir force de loi générale ou particulière dans les matières qui sont l'objet des dites lois composant le présent code ».

¹⁷⁷ Une littérature riche existe sur cette question (Lévy-Bruhl, 1951 ; Virally, 1960 ; Kelsen, 1962 ; Amselek, 1982 ; Jestaz, 1993 ; Béchillon, 1997 ; Chevallier, 1998 ; Deumier, 2002 ; Zenati, 2002)

En effet, en retenant la deuxième branche de l'option, on simplifie la perception des sources du droit et on limite les sources à une dimension formelle. Cette alternative est risquée pour deux raisons : d'une part, considérer le législateur, au sens formel du terme, comme seule source du droit revient à affirmer sans nuance la toute-puissance de ce dernier ; d'autre part, c'est aussi nier la force créatrice du fait et des autres acteurs sociaux. Le pouvoir d'auto-régulation des entreprises et de leurs parties prenantes pourrait pourtant être considéré comme un « garantie » démocratique : « Aussi bien, les sources dites « matérielles » ont-elles beau être largement déterminables, et pour tout dire sans fin, elles doivent être incluses dans la problématique générale des sources du droit ne serait-ce que comme garde-fous (Alland et Rials, 2003) ».

Malgré tout, la société est mise sous tutelle de l'Etat. Ce dernier est la source privilégiée de normes de régulation sociale et économique : « Sur la base d'une vision nouvelle de la loi, la Révolution et le Code civil ont imposé une présentation rigoriste et hiérarchisée des sources. A grand renfort de Raison et d'Expression de la Volonté Générale, l'un des modes de création du droit a été consacré source privilégiée, au point de prétendre, un temps, à une sorte de monopole (Alland et Rials, 2003) ». La France se caractérise donc par un légicentrisme tel que « loi et Etat entretiennent des rapports de connivence tels qu'ils se soutiennent et se servent l'un l'autre : L'Etat trouve dans la loi le fondement et le moyen de son autorité ; la loi trouve dans l'Etat le fondement et le moyen de son autorité (Alland et Rials, 2003) ». Cette association ontologique du Droit (la loi) et de l'Etat, révélée par les travaux de Kelsen (1962), n'est pas favorable à plus de responsabilité et plus d'autonomie des entreprises. Ce quasi monopole nous permet de mieux comprendre les difficultés qu'ont, à la fois les outils de responsabilité sociale des entreprises – source concurrente non étatique du droit - à trouver leur place dans paysage socio-économique français. L'ensemble de ces remarques plaident, ainsi, en faveur d'une nécessaire rénovation du système national de régulation sociale.

3.2- La nécessaire rénovation du système de régulation français

L'étude de l'appréciation du pouvoir normatif des firmes nous permet de faire maintenant un certain nombre de propositions relatives à ce que pourrait être un mode de régulation intégrant cette production normative des organisations.

3-2-1- Pour un nouveau modèle de régulation sociale

Les codes d'éthique participent en fait à la construction d'un nouvel ordre régulateur. Ils émergent dans un contexte international où les régulations traditionnelles, tout spécialement le droit étatique, semblent inopérantes.

Pourtant, ce système de régulation est en pleine évolution et les firmes qui s'organisent aujourd'hui pour répondre aux attentes de leurs parties prenantes, profitent de l'expérience de codification des structures antérieures. Gendron (2006) considère que « les codes d'éthique qui se multiplient actuellement correspondent à une deuxième génération de documents visant à baliser le comportement des entreprises transnationales. A la suite des propositions des codes de conduite édictés au cours des années 1970 par certaines institutions internationales qui n'ont pu être assorties du caractère obligatoire que leurs instigateurs avaient envisagé, ce sont les entreprises elles-mêmes qui mettent en avant des codes d'éthique adoptés sur une base volontaire ».

Or, le code ou la charte s'applique partout dans le monde. Le levier des nouvelles technologies n'est d'ailleurs pas étranger à cette diffusion. Cette nouvelle forme de régulation tire ses racines de l'histoire économique et de l'évolution des systèmes actuels de régulation.

Ainsi, la seconde guerre mondiale et les accords de Bretton Woods ont contribué à la diffusion d'un modèle de production industrielle centré sur les territoires nationaux des Etats. Ce modèle est demeuré « à la fois encadré par un système législatif national contraignant et supporté par les politique de l'Etat providence (Gendron, 2006) ».

Mais deux phénomènes ont fait évoluer cette construction.

La multinationalisation de la production à partir des années 1960 est, d'une part, un premier élément. Les entreprises multinationales sont apparues par vagues successives : en premier lieu, dans le cadre d'une logique industrielle (économies d'échelles et avantages comparatifs) ; en second lieu, suite à l'élaboration de stratégie commerciale et de recherche de positions dominantes dans une économie oligopolistique ; puis en dernier lieu sous sa forme actuelle, dans une perspective de forte soumission à la logique financière. Les firmes sont contraintes de procéder à des investissements en se recentrant sur les activités les plus rentables tout en s'agrandissant.

La déréglementation des marchés financiers dans les années 1980 est, d'autre part, le second élément (Jenkins, 2001). Quelques mots sur l'exemple français aident à percevoir l'importance de ce second phénomène. Au début des années 1980, la France se trouve en mauvaise santé économique : « la croissance est lente, l'inflation forte et les dévaluations fréquentes. L'endettement des sociétés françaises atteint un point critique, après les différentes politiques destinées à revitaliser l'investissement à travers des prêts subventionnés. Simultanément, l'appareil productif français apparaît peu performant, mal armé pour lutter contre la concurrence internationale ; le besoin de restructurations, d'adoption de nouvelles technologies est criant (Thesmar et Thoenig, 2004) ». Dans la plupart des pays, le besoin se fait sentir de trouver un moyen de financer la dette publique de manière non inflationniste et d'inciter les investisseurs étrangers à placer leurs fonds dans les entreprises nationales. Les marchés financiers apparaissent comme les instruments utiles à ce type de financement de l'investissement. Les économistes acceptent ainsi l'idée que l'allocation du capital ne peut plus se faire d'en haut (Naouri, 1986). Ainsi, des mesures multiples sont prises dans ce sens : favoriser l'épargne en titres (obligations, actions), inciter la réintroduction en Bourse d'entreprises de taille moyenne, permettre l'émission de papier commercial, offrir aux banques la possibilité de concurrencer les agents de change traditionnels; et encourager la transparence de l'information financière. Toutes ces actions illustrent le phénomène de dérégulation des marchés financiers qui s'est opéré, pendant cette période, dans la plupart des pays du Monde. Mais ce mouvement ne s'est pas fait sans générer des conséquences collatérales.

La financiarisation de l'économie expose, en effet, les entreprises à davantage de risques. Les firmes vont donc édicter un certain nombre de documents susceptibles de limiter ces risques et rassurer leurs parties prenantes. Car, si les investisseurs sont relativement protégés et peuvent se couvrir contre le risque spécifique à chaque firme, les salariés ne le peuvent pas, et souffrent d'une surexposition de leur capital humain aux aléas subis par leur employeur.

Ces deux phénomènes ont contribué à créer un espace économique globalisé au milieu duquel les firmes transnationales ont poursuivi leur évolution en s'affranchissant de plus en plus des contraintes réglementaires nationales et en profitant ainsi d'un monde sans frontière. Cette évolution plaide en faveur de la mise en place d'un mode alternatif de régulation économique et sociale.

3-2-1-1- Pour la mise en place d'un mode alternatif de régulation économique et sociale

Notre analyse de la communication éthique est intimement liée à la question de la crise de la régulation étatique française. Nous invoquons ici le problème de l'incapacité de l'État contemporain français à établir seul son autorité dans la société.

L'empire de la loi - « *rule of law* » - n'est plus effectif. Et cette tendance n'est pas étrangère à la baisse de régime d'un certain nombre de nos institutions : « La mythologie américaine de la *rule of law* est directement issue du légalisme et du puritanisme anglo-saxons, comme la fascination française pour le pouvoir l'est du vieux fonds latin. Le respect du droit est avant tout une forme du moralisme et de l'idéalisme américains, et va de pair, comme l'avait bien vu Tocqueville, avec le respect de la religion¹⁷⁸ ». L'ordre social n'est plus le résultat de la seule règle de droit d'inspiration étatique.

Pourtant, si la source de droit étatique montre des faiblesses, il n'est pas encore question de l'écarter. Le système global de régulation ne serait se passer de cette source principale. Seule la règle de droit étatique peut d'ailleurs être susceptible de mobiliser les ressources de la puissance publique pour rendre efficace le droit dont les sources seraient non étatiques. Il faut travailler simplement à, d'une part, rendre acceptables les "autres" formes de régulation, celles qui composent le droit non étatique et, d'autre part, trouver à les faire coexister. Il s'agit donc de favoriser un mode alternatif de régulation.

Il n'est pas inutile non plus de rappeler que si ces questions sont d'une parfaite actualité avec l'analyse de notre sujet, elles ne sont pourtant pas originales. Durkheim (1897) avait déjà signalé en son temps l'incapacité de l'État de gérer efficacement la vie professionnelle, et il proposait une régulation non étatique. De la même manière, le professeur de droit public italien Santi Romano (1909) décrivait aussi, au début du siècle, l'impuissance du droit public :

« Il diritto pubblico moderno dunque non domina, ma è dominato da un movimento sociale, al quale si viene stentatamente adattando, e che intanto si governa con delle leggi proprie (le droit public moderne n'est pas si prédominant, mais s'efface devant un mouvement social, qui est en perpétuelle adaptation et qui crée son propre système normatif) ».

Ces développements nous conduisent à nous poser la question suivante : Quelles sont les interactions entre l'aptitude au changement d'une société et l'intégration de nouvelles considérations d'ordre général et éthique dans une société ?

« Le mode de régulation d'une société et l'idée de démocratie qu'il révèle sont loin d'être sans incidence sur sa vitalité et sa capacité en terme d'innovation et d'adaptation au nouvel environnement mondial¹⁷⁹ ». Si on part du principe que l'éthique formalisée est une forme de régulation sociale qui vient se superposer au cadre légal minimum alors ce mode de régulation

¹⁷⁸ COHEN-TANUGI L., *Le droit sans l'Etat*, Presses Universitaires de France, 1985, p.43

¹⁷⁹ COHEN-TANUGI L., *Le droit sans l'Etat*, Presses Universitaires de France, 1985, p.5

est révélateur de la capacité d'un environnement économique – l'économie française et ses firmes en particulier – à s'adapter au nouvel environnement économique mondial.

Les entreprises participent activement - sur ce sujet général de l'éthique – à l'émergence d'un autre modèle de régulation : celui de l'autorégulation de la société. Dans ce modèle, les entreprises tentent d'avoir une vie plus autonome par rapport à l'Etat et mettent en place à cette fin des normes de régulation qui leur seraient propres.

Ce phénomène d'émancipation n'est pas neutre pour répondre à la question du stade de développement d'une société. « L'autorégulation reflète une plus grande maturité et une plus large autonomie de la société civile que le mode de régulation étatique, où la société vit sous tutelle, comme infantilisée (Cohen-Tanugi, 1985) ».

En constatant que la société civile se tourne aujourd'hui vers les entreprises et non plus vers l'Etat pour répondre à un devoir de responsabilité sociale, on peut faire le constat d'un transfert de responsabilité de l'Etat vers la société économique. Ce phénomène ne peut s'accomplir sans un transfert de pouvoir.

La capacité des Etats à se resituer dans les nouvelles hiérarchies économiques mondiales actuelles semble dépendre aujourd'hui de leur capacité à répondre à leur responsabilité sociale vis-à-vis de leurs parties prenantes. Cette pression demande donc une remise en cause du modèle dominant, une capacité à analyser les contraintes et les enjeux économiques, une faculté à intégrer les nouvelles demandes de la part de ces mêmes parties prenantes. Ces éléments ne comptent pas au nombre des attributs de la capacité de réaction des Etats. On les retrouve plus facilement dans les sociétés qui laissent une place plus importantes aux sources d'autorégulation.

« Dans le modèle autorégulé, l'instrument principal de régulation de la société, parallèlement à la fonction du marché dans l'ordre économique, est le système juridique, qui définit les compétences respectives et les relations des divers acteurs, Etat compris (Cohen-Tanugi, 1985) ». Dans le système économique actuel dans lequel évoluent les entreprises, le marché joue une fonction de régulation qui, d'une part, demande aux entreprises une capacité de flexibilité, de rapidité et d'innovation et, d'autre part, rentre en conflit avec le système juridique, autre principal instrument de régulation de la société. Ainsi, les firmes édictent leurs propres normes de régulation sans attendre que l'Etat mette l'arsenal juridique au service de leurs impératifs.

Pour consacrer un glissement vers une démocratie autorégulée, il faut ainsi confirmer une indépendance et une primauté du social par rapport à l'Etat.

Il y a toujours eu une rivalité de pouvoir entre le juridique et le politique. Mais l'opposition qui nous intéresse est celle relative au mode de régulation de la société. Cette question pose en rivaux le juridique et le politique. En effet, le droit peut être reconnu comme une norme plutôt efficace de régulation sociale et économique. Mais il faut alors se poser la question des sources possibles du droit car dès lors qu'une norme sociale n'est pas issue de la sphère politique, son auteur entre en concurrence avec l'Etat. Tout est affaire de régulation pour ce dernier.

3-2-1-2- Régulation et déréglementation

Nous avons mis face à face les deux conceptions du pouvoir qui s'opposent entre les Etats-Unis et la France dans nos développements précédents. Ces réflexions sur le statut comparé du droit et de l'Etat dans ses deux pays sont un moyen de projeter une lumière plus vive sur les difficultés rencontrées par les concepts d'éthique ou de responsabilité sociale dans notre pays. La question de la régulation demande de revenir sur ce comparaison.

Ces dernières années ont donné lieu à un chassé-croisé entre la France et les Etats-Unis autour des notions de « régulation » et de « réglementation ». La nation américaine a mis en œuvre un grand mouvement de déréglementation dans les années 1970. Cette « *deregulation* » s'est traduite par une ouverture de la concurrence et un recul de la place de l'Administration dans le contrôle de l'économie. Mais cette modification de l'ordre réglementaire – au sens littéral du terme – a été réalisée dans un pays où la place de l'Etat est d'ores et déjà relative et indirecte et où le contrôle de la légalité est relayé par des organisations indépendantes spécialisées par secteur : l'énergie, la finance... Cette période a donc été propice à l'instauration d'un système de « régulation indépendante en manière de compromis, lorsqu'il s'est agi de discipliner le capitalisme sauvage par un minimum d'intervention publique (Cohen-Tanugi, 1989) ». Le retrait de la place de l'Etat dans la société n'est donc pas affaire d'abandon mais de connexité et de degré de réglementation.

La France a mis en place, à la même période, une phase de « régulation » semblable à celle mise en œuvre de manière généralisée et outre-Atlantique pendant le *New Deal*. L'impulsion prise par les Etats-Unis de quitter la politique mise en place pendant cette période a donc paradoxalement coïncidé avec le choix par la France d'opter pour une politique contraire. Un chassé-croisé s'est donc opéré.

Mais le terme de « régulation » peut être perçu aussi de manière moderne et libérale. La traduction française du terme anglais *regulation* devrait prendre le sens et les traits de la « réglementation ». Ceux-ci connotent, en France, l'uniformité, la fixité et l'interdit. Mais le terme anglo-saxon doit plutôt être pris au sens de la recherche du réglage et de l'équilibre des pouvoirs. Ainsi, c'est le terme « régulation » et non réglementation qui s'est imposé chez nous. Importé de la philosophie politique américaine, il désigne alors un modèle réglementaire malgré tout plus souple et moins rigide. Les prémisses de ce mouvement ont donné naissance aussi, en France, à un certain nombre d'autorités indépendantes (Guedon, 1991 ; Gentot, 1994) et surtout régulatrices (CSA, AMF, ...) qui ont permis « l'intrusion dans la place » d'un certain nombre d'acteurs économiques et sociaux dans le processus d'élaboration des normes. Cette ouverture est donc pleine d'espoir même si elle est faite encore avec toutes les réserves nécessaires pour ne pas ébranler l'édifice étatique. En effet, la participation légitime de professionnels, d'entreprises et d'autres acteurs de la société à la construction de normes souvent techniques est plus aisée et moins révolutionnaire dans des institutions indépendantes qu'au sein de l'Etat.

Ainsi, les professionnels, les entreprises, les syndicats et tous les acteurs sociaux se trouvent, dans le cadre de leur collaboration avec des institutions indépendantes - regroupés au sein d'unions professionnelles ou encore de manière indépendante - aujourd'hui aux avant-postes de la modernisation de notre vie économique et citoyenne. Ces acteurs construisent un système de régulation qui trouve sa place à côté de l'ordre juridique étatique. Ils entretenaient ainsi une profonde et obligatoire complicité avec l'innovation technologique, la nécessité de rassurer les acteurs des marchés financiers et la société civile et la déréglementation

internationale. L'ensemble de ces phénomènes laisse penser que la communication éthique des entreprises contribue à parfaire la régulation sociale actuelle. Elle a ainsi pour conséquence de redistribuer le pouvoir entre les acteurs de la société.

3-2-1-3- Pour une nouvelle répartition des pouvoirs entre les acteurs de la société

Cette étude a mis en lumière le jeu complexe de deux acteurs principaux : l'Etat et les entreprises. Les phénomènes que nous avons éclairés révèlent une redistribution des rapports entre ces différents acteurs de notre société. L'Etat-nation, jadis omnipotent dans les choix en matière d'orientations politiques et sociales, doit aujourd'hui composer avec de nouveaux acteurs privés, agents économiques ou groupements de citoyens, qui revendiquent le droit d'être entendus voire de participer à la régulation sociale. Ces derniers se regroupent en association ou ONG pour faire pression sur les entreprises pour qu'elles rendent effectifs leurs engagements sociaux et environnementaux. Ces points ont déjà été abordés et nous nous focaliserons essentiellement sur les deux protagonistes principaux.

Les développements ci-dessus ont insisté sur la nécessaire réorganisation du système français de régulation. Sans un réaménagement en faveur d'un meilleur équilibre des pouvoirs, il existe un risque réel de voir les entreprises privilégier une approche d'affichage plutôt que d'engagement en termes de responsabilité sociale. Nous défendons donc la position suivante : le transfert de responsabilité opéré de l'Etat vers l'entreprise en terme social et environnemental ne peut être complet et réel sans une nouvelle répartition des pouvoirs et rapports entre l'Etat et l'entreprise. Cette dernière en particulier souffre aujourd'hui de l'absence d'un statut qui est injuste au regard de sa place qui s'est renforcée dans la société. Tous, pouvoir réglementaire et société civile, lui demandent d'assumer aujourd'hui plus de responsabilité sans pour autant lui octroyer la place et le statut qu'elle mérite. Les éléments qui suivent doivent donc être compris comme une suggestion au regard de l'évolution décrite ci-dessus.

3-2-1-3-1- La place de l'Etat

Les Etats ne sont pas les grands gagnants de la mondialisation. La multiplication des échanges internationaux et le développement des moyens de communication font, en effet, peu de cas des frontières de la Nation qui ont été abandonnées au profit de celles du marché. L'Etat moderne a donc indiscutablement un destin lié au marché. Il doit se plier à ses règles et « apparaît désormais comme le représentant un peu vieillissant d'une grande compagnie classique (Ost et al., 2002) ». Pour paraphraser Michel Foucault, « l'Etat est sous surveillance du marché plutôt qu'un marché sous surveillance de l'Etat »¹⁸⁰. L'Etat n'est alors qu'un acteur économique parmi d'autres malgré le fondement social ou politique de ses actions (Bassem, 2005).

De la même manière, les récents développements des relations internationales confinent les Etats dans une situation peu confortable où l'inadéquation de leur nature et de leur droit territorial ressort de manière criante : le droit et les affaires échappent au seul droit national des affaires. Nous assistons à un changement de conception dans laquelle l'échelon étatique est « trop étroit pour faire face au développement des échanges » et « trop vaste pour s'adapter aux besoins de la nouvelle quête identitaire (Badie, 1995; OST et al., 2002) ».

¹⁸⁰ M. FOUCAULT, *Naissance du biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979)*, Paris, E. Gallimard – Seuil, 2004 p.120.

L'Etat français moderne, fruit du jacobinisme et du colbertisme, cherche aujourd'hui une place qui lui permettrait de retrouver ses prérogatives et sa légitimité d'antan.

Les entreprises transnationales sont, à l'heure actuelle, mieux adaptées aux défis que génère la mondialisation. Leur pouvoir se trouve ainsi renforcé face aux Etats. Ces derniers doivent faire face aux décisions stratégiques des firmes localisées sur le sol national qui mettent souvent à mal les valeurs sociales, économiques et environnementales de leur système normatif. Ainsi, comment lutter contre une délocalisation d'une partie de la production d'une entreprise transnationale dans un autre Etat à main d'œuvre bon marché et aux normes sociales plus souples ? Cette décision entre directement en conflit avec le système de protection sociale national et son droit du travail. L'Etat moderne français va devoir s'adapter aux exigences des entreprises et ainsi perdre en grande partie la maîtrise de l'orientation économique de la société.

Mais cette mutation n'est pas sans incidence non plus sur la nature des outils législatifs utilisés. Il va être fait usage de techniques nouvelles de régulation, plus consensuelles, professionnelles, négociées avec les différentes parties prenantes intéressées. L'Etat doit perdre ainsi une partie de son pouvoir régulateur s'il souhaite exercer un transfert de responsabilité sociale sur l'entreprise.

3-2-1-3-2- La place de l'Entreprise

L'entreprise est à l'inverse la grande bénéficiaire de la globalisation. Elle est l'acteur le plus réactif et flexible, et ces atouts lui ont permis de devenir un sujet dorénavant incontournable. Elle s'est ouverte sur le marché et s'efforce de communiquer l'ensemble de ses engagements même extra financiers.

Bien entendu, la croissance sans précédent de la taille des firmes transnationales et leur poids économique est une preuve de cette évolution. Nous ne développerons pas cet aspect qui peut pourtant aisément être retrouvé dans les nombreux travaux fournis par les Nations Unies¹⁸¹. Sur ce point, nous soulignerons simplement le rééquilibrage du poids économique entre Etats et entreprises à la faveur de ces dernières¹⁸² (Anderson et Cavanagh, 2000). Certaines firmes pèsent économiquement, et donc politiquement, plus lourdement que certains Etats. Mais nous développerons surtout les conséquences en terme politique de cette nouvelle place de l'entreprise.

Les entreprises ont ainsi franchi, avec leurs parties prenantes, tous les seuils de la globalisation: celui de la dimension, de l'horizon temporel, de la complexité, des ressources et de l'information (De Woot, 2005). Cette victoire nous amène à penser que la reconnaissance d'un statut réel pourrait constituer le pendant de la responsabilité sociale qui lui incombe aujourd'hui.

La réalité de son poids économique et social, conjuguée à sa capacité à auto réguler un certain nombre de ses relations sociales avec ses partenaires, nous amène à penser que l'entreprise doit être aujourd'hui reconnue par le droit. Cette reconnaissance doit être concrétisée par

¹⁸¹ UNITED NATION CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, *Development and Globalization: Facts and Figures*, New York, Genève, 2004, p44.

¹⁸² Au moment du passage au nouveau millénaire, plus de la moitié des 100 plus grandes entités économiques au monde était des entreprises et le reste des Etats.

l'attribution du statut de sujet de droit autonome, apte à être titulaire de droit mais aussi émetteur d'obligations. Sa pratique de la codification illustre bien cette dernière option.

Ces attributs ne vont pas de soi aujourd'hui. La firme bénéficie bien entendu de fictions juridiques : une personnalité morale et un patrimoine. Mais ce ne sont que des fictions et l'entreprise, en tant que personne morale, n'est pas un sujet de droit « comme les autres (Michoud, 1924) ». C'est un être purement juridique constitué « exclusivement » pour la poursuite d'objectifs économiques définis. Son rôle social, environnemental et sociétal n'est pas consacré.

Pourtant, certaines législations ont pris acte de ce rôle social et sociétal que l'entreprise doit jouer comme contrepartie de son activité. Ainsi, par exemple, le code des sociétés californien stipule dans son article 207 que :

« (...) a corporation shall have all of the powers of a natural person in carrying out its business activities, including, without limitation, the power to: (...) (e) Make donations, regardless of specific corporate benefit, for the public welfare or for community fund, hospital, charitable, educational, scientific, civic or similar purposes (...). (h) Participate with others in any partnership, joint venture or other association (...) (une société doit avoir tous les pouvoirs inhérents à la personne morale afin de mener à bien les activités de son objet social sans limitation ; ainsi, les pouvoirs de : (e) faire des donations, indépendamment de bénéfices particuliers de la société, pour le bien commun de la société ou pour un fond commun, un hôpital, un programme de charité, d'éducation, scientifique, civil ou assimilé ;(h) participer avec d'autres à des partenariats, regroupement de société ou tout type d'organisation) ».

Les débouchés de cette étude sur la communication éthique des entreprises sont donc plus vastes qu'il n'y paraît. Elle permet d'avancer quelques pistes sur la nature de la firme française responsable. Quand, en 1937, Ronald Coase s'interrogea sur la nature générale de la firme, « ce fut pour marquer son étonnement devant ce micro-système économique, produit d'une économie libérale et décentralisée, mais organisé de manière hiérarchique et planifiée où la main visible de l'entrepreneur se substitue à celle, invisible du marché (Alland et Rials, 2003) ».

Notre critique sera dès lors destinée aux juristes et au législateur qui tardent à reconnaître un statut juridique à ce sujet créateur de normes ayant une portée juridique et pesant autant voir plus que certaines nations. Les mots « entreprise » ou « entrepreneur » existaient déjà dans les codes napoléoniens. Mais ils ont gardé le sens qu'il lui leur a été accordé au 19^{ème} siècle. Ainsi, par exemple, dans le code de commerce¹⁸³ le mot « entreprise » est un substitut du mot « activité » et il n'a qu'un sens vague. Au mieux, l'entreprise désigne vaguement une activité économique qu'il faudra liquider ou une collectivité de personnes travaillant dans l'entreprise qui lorsqu'elle a une certaine taille doit se munir d'un comité « d'entreprise ». Mais la firme n'a pas de statut.

Pourtant, il existe une définition simple et internationale de l'entreprise. Les Nations Unies se sont chargées en effet de ce travail dans un document peu connu : Le système de comptabilité nationale des Nations Unies qui date de 1993. Ce texte a fait l'objet de publications conjointes par les grandes organisations internationales – FMI, OCDE, Banque Mondiale, Commission

¹⁸³ Ancien article 632 du Code de commerce.

de l'Union Européenne - ce qui renforce sa portée. Il s'agit d'un outil cadre de comptabilité. Il définit l'entreprise comme « une unité institutionnelle engagée dans une activité de production¹⁸⁴ ». Notre suggestion prend la forme d'un complément. Ainsi, cette définition pourrait prendre la forme suivante : « une unité institutionnelle engagée dans une activité de production et responsable socialement de cette activité ».

La notion d' « unité institutionnelle » renvoie bien à la notion de personne juridique et de sujet de droit. Elle correspond à la personnification, ici comptable, et donc juridique, de l'activité productrice qu'elle permet de séparer des activités personnelles des membres de cette unité. Ainsi, complétée par un pendant de responsabilité, elle prend les contours d'un sujet de droit responsable. Cette idée est de surcroît conforme au phénomène d'institutionnalisation subi par l'entreprise (Dieux, 2002).

L'émergence, dans notre droit positif, du concept de gouvernance d'entreprise consacre bien cette idée du glissement d'une vision contractuelle de l'entreprise, obnubilée par la fonctionnalité première de l'entreprise – la poursuivre les intérêts contractuellement définis par les actionnaires fondateurs – à une vision plus institutionnelle de la firme dans laquelle tous les intérêts des parties prenantes sont pris en compte et sont détachés du seul intérêt des propriétaires.

La reconnaissance du régime de responsabilité pénale de l'entreprise est une innovation qui va dans le même sens. Elle confirme bien, de la même manière, l'adoption progressive de cette conception institutionnelle de l'entreprise.

Enfin, ces derniers développements sont, à l'inverse, en faveur du Droit. En analysant, dans nos développements antérieurs, le travail de codification des firmes et des organisations professionnelles, nous faisons état d'une revalorisation du droit. Les firmes et les acteurs sociaux contribuent à renouveler ses sources et ainsi à le revitaliser. La société s'y intéresse donc de nouveau à travers les questions de droits fondamentaux, de droits de l'homme, d'environnement et d'éthique : « les questions centrales de la fin du 18^{ème} siècle – relations entre l'Etat, le droit, le citoyen, conceptions de la démocratie, séparation des pouvoirs, libéralisme – sont redevenues de la plus brûlante actualité¹⁸⁵ (Cohen-Tanugi, 1989) ».

Dans le cadre de ces développements finaux, un regard sur l'exemple états-unien nous confirme cette remarque.

La société américaine n'est pas idéale. Pourtant, en organisant par nature une limitation des pouvoirs de l'Etat, elle offre à ses principaux acteurs économiques le pouvoir de contracter en son sein. Nous sommes arrivés à un constat plus mitigé pour la société française : si la construction du pouvoir politique s'est faite en faveur d'une concentration des pouvoirs sur l'Etat, les firmes font émerger un ensemble de normes qui ont une portée juridique. Ainsi, elles se font légistes à la place de l'Etat en parallèle du système de normes réglementaire établi. Elles concourent ainsi à renouveler la conception du droit et de l'entreprise comme sujet de droit. Pourtant, ces normes sont, comme nous l'avons vu, souvent ignorées par le droit malgré leur portée effective. Au mieux, elles relèveraient d'un « droit mou » tout à fait contestable. Car elles ne font en fait que refonder un nouveau contrat social.

¹⁸⁴ SCN 5. 1/121.

¹⁸⁵ Une réflexion fondamentale sur la justice et le droit comme mode de régulation sociale forme la matière d'œuvres aussi différentes que celle de Rawls ou d'un Hayeck

3.3- Pour un droit « fort » au service de l'éthique des affaires

L'inconscient d'une société politique et l'état social d'une nation peuvent se lire dans le système de régulation politico-juridique de celle-ci.

Cette partie de notre étude est une dernière tentative de lecture de l'éthique des entreprises et de leur communication extra financière en termes juridiques et politiques. Cette ultime analyse est aussi une ultime critique. Celle-ci est formulée contre le concept de *Soft Law*.

Il existe différentes perceptions de la *Soft Law* qui ne « cessent de se multiplier depuis deux ou trois décennies, conférant à ce phénomène une ampleur croissante (Thibierge, 2003) ». Cette notion est souvent associée à un ensemble de règles de droit non obligatoires dont la « juridicité » est discutée. En effet, ce concept doit son adjectif à la concurrence qu'il représente pour la loi - dans son sens générique c'est-à-dire la règle de droit principale régissant les rapports de société - et au caractère non contraignant que prendraient ses manifestations. Le droit étant trop souvent défini à partir du caractère contraignant des règles qui le compose, la qualification induit que les émanations de la *Soft Law* ne relèvent donc pas du droit. Dans cette perspective, il n'y aurait de « véritable » droit que le « droit dur ». Les différentes normes de responsabilité sociale produites par l'entreprise sont ainsi considérées comme relevant de ce « domaine » particulier du « non droit » (Osman, 1995). Cette position est tout à fait discutable.

La démonstration de leur juridicité, d'une part, a déjà été établie. D'autre part, le fait d'attacher la qualification d'une règle de droit à son caractère non obligatoire mais volontaire ne va pas non plus de soi. Il existe, en effet, depuis longtemps des normes qui n'interdisent ni ne prescrivent mais qui encouragent certains comportements : ainsi, par exemple, l'article 371 du Code civil précise que les frères et sœurs se doivent assistance et doivent honneur et respect à leurs parents. Auby (1988) précise que « dans les textes juridiques de toutes sortes, les commandements assortis d'une menace de sanction, les prescriptions donc, tendent à céder la place de plus en plus fréquemment à des déclarations d'objectifs, des normes d'orientations, des programmes d'actions ».

Cette observation renvoie à nos développements antérieurs relatifs aux sources du droit et des normes. En faisant du pouvoir politique, la seule source incontestable du pouvoir et du droit dans la société, il est ainsi aisé de déclasser ces nouvelles normes sociales. Cette « sous qualification » permet aussi d'écarter des questionnements qui sont pourtant d'actualité. En effet, cela évite de se demander quelles sont les causes de l'apparition de ce « droit mou ». Ou encore de s'interroger sur qui est à l'origine de ce phénomène, ou, autrement dit, qui a considéré qu'il fallait palier les lacunes laissées par les techniques juridiques traditionnelles ? Il faudrait peut être tout simplement en déduire que les techniques juridiques existantes jusqu'à présent ne sont plus suffisantes pour répondre aux besoins de nos sociétés actuelles.

En analysant la portée juridique et politique de la communication éthique des entreprises nous avons fait le choix de l'originalité. Car, telle n'est pas l'approche qui prévaut en France, où, d'une part, le droit conserve l'image d'une discipline technique et périphérique et où, d'autre part, ce thème d'étude est laissé principalement aux gestionnaires.

Pourtant, la dimension juridique est intéressante, tout d'abord comme support d'enquête : la relation entre les entreprises et la société civile, sujet de tant de développements relatifs à la responsabilité sociale, s'inscrit plus largement dans les relations entre les entreprises, la

société civile et l'Etat. Il se trouve que ces relations sont inscrites dans l'épaisseur de l'Histoire et des textes juridiques. La dimension juridique est aussi pertinente car elle éclaire la question de l'éthique comme mode alternatif de régulation économique et sociale.

Tant que la question de l'éthique des affaires ou de la responsabilité sociale des entreprises se cantonnera au domaine économique, les progrès seront lents et frustrants. Seules les mentalités représentent l'enjeu motivant de ces réflexions. Les structures institutionnelles des mentalités sont beaucoup plus difficiles à changer que les politiques économiques qui vont et viennent au gré des modes. Il faut donc porter l'effort de l'étude sur ces mentalités et sur les structures qui figent tout changement.

Nous avons mis en évidence que la dimension juridique est l'instrument principal de démonstration de ce phénomène d'autorégulation. Or, il n'y a que deux modèles de régulation : étatique ou juridique.

Le retrait du pouvoir de l'Etat doit nécessairement s'accompagner d'un renforcement du pouvoir juridique. Celui-ci permet une régulation autonome de la société. Cela n'exclut pas pour autant l'Etat. Mais ce dernier doit favoriser un mode d'intervention plus léger. Cette évolution est un service d'un Etat moderne. La modernisation de l'économie appelle, en effet, forcément une modernisation politique et sociale. Cette révolution ou mutation ne peut se faire sans un cadre structuré et juridique. Seules les sources varient alors. Et il n'est pas inconcevable que les acteurs sociaux actuels, qui sont détenteurs de pouvoir, participent à ce renouvellement du droit et de la société. Car il n'y a que le droit pour réguler une pluralité de pouvoir.

La juridicisation de la société traduit une pratique plus saine de la démocratie. Les conflits sont, en effet, exprimés plus directement par la société au lieu d'être étouffés sous la chape étatique. Il y a donc un lien entre degré d'activité de la société et mode de régulation.

Une des conséquences du phénomène observé, c'est-à-dire de l'effort de communication éthique fourni par les firmes, devrait être de privilégier la mise en place d'une société plus dynamique, mobile et flexible et pour autant plus juridique. En d'autres termes, cela pourrait être de favoriser un renforcement de la règle de droit, un libre jeu de celle-ci adaptée dans le cadre d'une société dérégulée. Cette innovation passe par une volonté de rééquilibrer les rapports entre l'Etat, la société et ses acteurs sociaux. Notre étude terrain ci-dessous confirme cette évolution. Elle présente comment, à l'occasion de l'élaboration d'une stratégie de développement durable, une compagnie travaille à mettre en place des normes de régulation sociale en intégrant les différentes parties prenantes. Cette intégration aboutit à un codification de ses propres rapports sociaux. Tout ceci n'est pas la conséquence d'un droit « mou ». Mais bien celui d'un droit « fort » au service d'une certaine éthique de la société et des affaires.

ETUDE TERRAIN :

Les firmes s'engagent de plus en plus en faveur du développement durable pour répondre à de multiples pressions. En l'absence de régulation mondiale en la matière, certaines entreprises internationales adoptent une posture volontaire vis-à-vis de leurs parties prenantes et transforment les enjeux de la responsabilité sociale en leviers de

développement économique, social et environnemental. Elles contournent ainsi elles-mêmes la carence de gouvernance en édictant des normes de régulation sociale.

1- Le cas :

Petróleos de Venezuela SA (PDVSA).

2- La problématique :

Nous nous sommes penchés sur la question suivante : comment mettre en place une politique globale de développement susceptible de dépasser l'insuffisance des règles de gouvernance et de régulation d'un Etat ?

L'objet d'étude est la compagnie pétrolière appartenant à l'État vénézuélien.

PDVSA est une entreprise d'Etat chargée de l'extraction, de la production, de la manufacture, du transport et de la commercialisation des hydrocarbures, de manière efficace, rentable, sûre, transparente et en adéquation avec la protection de l'environnement. L'objectif final est de favoriser le développement harmonieux du pays, d'encourager le développement endogène et de contribuer à la dignité du peuple vénézuélien, propriétaire de la richesse du sous-sol national.

La totalité des actions de la compagnie appartiennent à l'Etat vénézuélien en raison de la stratégie nationale.

En conséquence, PDVSA dépend de l'Etat en ce qui concerne les directives du Plan de développement national et les accords politiques, les plans et les stratégies du secteur des hydrocarbures du Ministère de l'Energie et du Pétrole.

Fondée en 1975, cette compagnie est l'un des plus gros exportateurs de pétrole au monde. Le Venezuela dispose, en effet, d'une des plus grandes réserves d'hydrocarbure au monde, ce qui place le pays au cinquième rang en terme de réserve prouvée. De plus, il représente approximativement la moitié des réserves de pétrole de la région.

Après avoir amorcé, au début des années 1990 un mouvement de privatisation favorable aux compagnies privées étrangères, le gouvernement vénézuélien, en 2001, a décidé de reprendre le contrôle des ressources énergétiques du pays, qui étaient entre les mains des transnationales étrangères, en nationalisant les hydrocarbures. Une nouvelle législation en vigueur est venue préciser que « ce cadre réaffirme la propriété de l'Etat sur les réserves » nationales et concède à l'entreprise d'Etat Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) « le monopole de la commercialisation » du pétrole. Depuis le 1er avril 2006, les multinationales du pétrole qui opèrent au Venezuela doivent intégrer des partenariats public/privé par le biais de joint-ventures avec PDVSA, avec le statut de simple associé. Désormais, PDVSA est propriétaire à hauteur d'au moins 60% de ces nouvelles entreprises mixtes qui remplacent les anciennes structures privées à capital étranger ; le reste revenant à l'investisseur privé¹⁸⁶.

Le pétrole représente, pour ce pays aujourd'hui, environ 33% du PIB, 80% des recettes d'exportation et 50% des recettes fiscales de l'état. Il finance les projets de développement

¹⁸⁶ Agencia Bolivariana de Noticias, « Hoy Venezuela cierra época de las concesiones disfrazadas », 31 mars 2006 ; El Nuevo Herald, « Proponen reforma de ley petrolera en Venezuela », 17 mars 2006.

dont le pays a bien besoin avec une économie informelle qui continue d'employer 60% de la population active.

Les programmes sociaux du gouvernement sont donc presque totalement financés par PDVSA. Les sommes allouées sont en pleine croissance et représentent 10 milliards USD financés en 2007. Cette affectation sociale commence même à impacter les ressources propres de la compagnie.

La problématique principale immédiate de l'Etat et de la compagnie est d'obtenir une meilleure répartition de la rente pétrolière au profit de l'État vénézuélien. Le président vénézuélien, Hugo Chavez, a en effet décidé d'utiliser les importantes ressources pétrolières de son pays comme une arme pour mener à bien sa "révolution bolivarienne" contre les impérialistes extérieurs et pour les pauvres de son pays. PDVSA a désormais pour mission de lutter contre la pauvreté et de réaliser l'intégration énergétique de l'Amérique latine, en prélude à cette intégration politique dont rêvait Simon Bolivar.

PDVSA a, dans un premier temps, mis en place une structure - La direction du développement social – pour prendre en charge de la partie relative au « développement endogène ». Ce terme vise le concept de développement durable sans le nommer et sans en prendre le caractère global. Cette structure, au sein de PDVSA, pilote des programmes sociaux, appelés "missions", principalement dans les domaines de la santé et de l'éducation. Le système des missions est financé par des fonds spéciaux afin de répondre à une urgence sociale et pour contourner une administration étatique trop rigide et inefficace.

Cette politique de l'urgence pose des problèmes de contrôle et de corruption. L'absence de contrôle indépendant a favorisé la corruption, qui est devenue un des thèmes favoris de l'opposition. La politique sociale du gouvernement vénézuélien a considérablement relevé le niveau de vie des plus pauvres, qui restent les plus fidèles partisans de Chavez. Mais elle dépend totalement des cours du pétrole. Et elle reste ponctuelle et sans politique globale dans son application.

La problématique particulière rencontrée par la direction de PDVSA est donc de mettre en place une politique globale de développement susceptible de dépasser l'insuffisance des règles de gouvernance et de régulation d'un Etat qui ont pour l'instant freinées l'apparition de résultats concrets ?

3- L'apport :

Un travail d'élaboration d'une stratégie globale de développement durable est donc en cours de réalisation avec cette entreprise.

PDVSA a donc décidé de se lancer dans la formalisation d'une politique de développement durable globale. Cette tâche nous a été confiée et nous offre ainsi une partie terrain intéressante pour la démonstration de notre hypothèse.

Cette firme transnationale est engagée dans une réflexion pour rendre opérationnel sa vision du développement endogène assimilé au développement durable.

Le concept de Développement Durable est défini par PDVSA comme *un modèle d'action commune et participative entre l'industrie et les communautés, promouvant la croissance endogène et l'accroissement des capacités et des opportunités sociales en harmonie avec l'environnement, pour satisfaire les aspirations de bonne qualité de vie pour les générations présentes et futures.*

Le concept de Développement Endogène est défini par PDVSA comme *un moyen d'amélioration de la transformation sociale, culturelle et économique de notre société, basée sur la reconnaissance des traditions, le respect de l'environnement et les relations d'équité de production qui nous permettent de transformer nos ressources naturelles en produits propres à la consommation, commercialisables et que l'on peut exporter dans le monde entier.*

Pour mettre à disposition du pays les ressources pétrolières et construire un nouveau modèle économique, PDVSA a créé le Fond pour le Développement Economique et Social du Pays (Fondespa).

D'une manière générale, PDVSA s'est investie massivement dans le développement endogène à travers ses actions à caractère social et la création de noyaux de développement endogène (NDE). Mais cette double initiative s'est réalisée sans l'unité et la cohérence que pourrait lui offrir une stratégie de développement durable globale.

Ainsi, le travail réalisé a consisté à :

- identifier ces différentes initiatives et leurs faiblesses actuelles ;
- identifier les attentes des parties prenantes de PDVSA ;
- formaliser un certain nombre de pistes afin de faire de la stratégie nationale un levier de régulation international ;
- Elaborer une proposition de pistes de réflexion pour la stratégie du groupe.

Extrait de la proposition de pistes de réflexions pour la stratégie de développement durable de PDVSA :

Cette étude a été menée à Caracas dans les locaux de PDVSA. Elle a profité de deux types de rencontre qui ont fait émerger les problématiques de la compagnie et ses intentions quant à la récupération et l'adaptation du concept de développement durable.

Ainsi, dans un premier temps, nous avons rencontré et travaillé avec des cadres ingénieurs de chez PDVSA. Ces quatre vingt professionnels de l'exploration ou de l'extraction pétrolière ont donc contribué à dessiner les contours et les enjeux de la compagnie quant à une possible politique de responsabilité sociale.

Dans un second temps, nous avons travaillé avec les responsables du Développement Social - Desarrollo Social - de chez PDVSA qui sont en charge des projets sociaux financés par PDVSA.

*Les présentations et discussions ont permis de faire émerger un certain nombre de points de difficultés ou de pistes de progrès qui tous plaident en faveur d'un **engagement plus important de PDVSA en faveur du développement durable** : la compagnie est décidée à faire de ce concept le levier de développement du pays et un outil d'émancipation politique de la compagnie sur la zone sud américaine et caraïbes.*

Les éléments suivants sont des projets de développement actuellement en voie ou en cours de réalisation qui ont émergés à l'occasion des entretiens et du travail d'identification de la stratégie de développement durable de la firme. Ainsi, on peut lister les initiatives suivantes lancées par PDVSA :

1- Problème de la faible portée des initiatives sociales locales et des NDE

Les « missions sociales » souffrent d'un certain nombre d'insuffisances actuelles. Elles restent isolées sans lieu avec une stratégie globale et planifiée en matière de développement durable. En effet, elles ne sont que trop peu relayées au niveau national ou alors sous la forme de simple accumulation de « bonnes pratiques ». Ici il y a dilution d'un effet d'entraînement qui pourrait jouer en faveur de l'activité globale du groupe. Il y a ainsi dilution de l'impact réel de chaque mission.

L'explication de ce phénomène de dispersion peut s'expliquer pour deux motifs principaux :

- Problème de gouvernance : Un responsable des « projets sociaux » local n'a pas les moyens de pérenniser ses bonnes pratiques ; il se heurte à l'absence de vision de la part de ses responsables hiérarchiques. Il se contente donc de répondre à l'urgence des demandes des parties prenantes locales.

- Problème d'absence de stratégie : si le projet local ne s'inscrit pas dans le fil d'une stratégie plus générale, alors les initiatives locales ont peu de chance d'être relayées ni même comprises par les bénéficiaires de ces actions. Les parties prenantes de chaque « mission » sont alors insatisfaites.

De la même manière, les noyaux de développement endogènes - Núcleos de Desarrollo Endógeno (NDE) - souffrent d'un manque de cohérence et d'évaluation.

Les objectifs des NDE sont les suivants :

- Organiser les communautés
- Eradiquer la pauvreté
- Améliorer la qualité de vie des communautés délaissées et éloignées des zones peu habitées
- Favoriser la déconcentration de la population sur le territoire national
- Encourager une société proactive et productive
- Restituer le sentiment de citoyenneté participative dans les communautés

Les NDE se développent lorsque la communauté s'organise et découvre des potentialités qui peuvent être exploitées au bénéfice de la collectivité (ex : un silo ou un champ industriel abandonné, une belle plage sans infrastructure d'accès...). Les NDE répondent à une initiative collective et populaire qui doit être canalisée par les organismes de l'Etat pour déterminer la viabilité du projet.

Or, ces organismes manquent aujourd'hui d'indicateurs de mesure et de contrôle. De la même manière, sans objectif clairement déterminé dans le cadre d'une stratégie globale définie, ils souffrent d'un manque de cohérence et d'indépendance. En effet, dans l'esprit du développement durable, cette activité est censée se poursuivre sans assistance de l'Etat et de

PDVSA dans une prochaine étape : l'appui officiel ira en diminuant progressivement pour finalement disparaître.

Dans cette optique, l'étude et le travail réalisé a permis de faire en sorte que PDVSA Palmaven utilise une stratégie de délégation de pouvoir, c'est-à-dire de donner la gestion du NDE à la communauté qui devra prendre le relais et pérenniser le projet.

La définition de principes directeurs de responsabilité sociale ont permis une amélioration du procédé :

- *gestion du développement social en respectant un sentiment politique et éthique.*
- *participation coresponsable des acteurs sociaux.*
- *respect des spécificités locales.*
- *reconstruction du lien social.*
- *maximisation du potentiel humain.*
- *réduction des coûts.*
- *soutenir les valeurs du travail.*

Palmaven est une filiale de PDVSA pour le Développement Social qui apporte les ressources humaines, économiques et logistiques au développement du projet de NDE répondant aux nécessités réelles de la population ou aux potentialités de cet espace.

PDVSA tente dorénavant de visualiser le développement social comme une synergie interinstitutionnelle, c'est-à-dire conjointement aux autres institutions étatiques.

Pour la création, le maintien et la consolidation de ces noyaux, PDVSA a investi 76.500 millions de bolivars vénézuéliens (environ 29 millions d'euros) entre 2004 et 2005.

2- Commentaires sur un des problèmes au cœur de la responsabilité sociale de PDV : le traitement des déchets

Les initiatives et les technologies des pays du Nord ne sont peut être pas adaptées aux problèmes traités par PDV en dehors de son unique sphère d'activité pétrolière. Ainsi les déchets issus de l'activité pétrolière de PDV demandent une réponse que la technologie du Nord peut offrir ; mais le traitement des déchets issus de la population demandent des solutions locales qui pourraient donner lieu de la part de PDV à un programme de développement de micro crédit et de micro entreprises en faveur de cette problématique. PDV pourrait ainsi mettre en place un programme de micro prêt encourageant des micro-entrepreneurs locaux à collecter les déchets tout en augmentant ainsi leur niveau de revenus.

→ Projet mis en place : Un rapprochement est en train d'être opéré entre PDV et l'ONG PLANET FINANCE spécialiste de la micro finance. Ainsi, des projets locaux de micro -entreprises vont être sélectionnés afin de prendre le relai quant au traitement local des déchets.

3- Besoin d'une communication claire autour de la notion de « création de valeur » :

Un discours tournant autour de la création de valeur pour PDV et pour ses partenaires seraient intéressant pour accompagner les situations donnant naissance à des subventions ou

des aides de la part de PDV. Cela permettrait de positionner de manière claire la « responsabilité sociale » de PDV. Ce discours n'est pas en opposition avec le positionnement « pétrole pour le peuple » car la notion de réciprocité dans la création de valeur doit être affichée par PDV pour être comprise par ses parties prenantes (partenaires directes ou indirectes).

→ Projet en cours de réalisation : Dans un premier temps, l'administration d'un questionnaire susceptible de mettre en avant le besoin par la population d'un discours et d'une communication autour de la notion de création de valeur est en cours de réalisation. Ce questionnaire a pour finalité de faire comprendre aux populations l'intérêt de la création de micro entreprise sur ce secteur. Celles-ci seraient susceptibles d'être en partie financées par PDV.

4- Réflexions sur la création d'indicateurs :

Il serait intéressant d'avoir une double vision de la notion d'indicateurs pour PDV :

- Le groupe a besoin d'une batterie d'indicateurs susceptibles de permettre à l'entreprise d'avoir à la fois une vision claire de l'état des lieux et donc des facteurs de progression de son activité en matière de développement endogène.

- Le groupe a besoin de développer des modèles d'indicateur susceptibles de mesurer les résultats et les progrès des projets locaux de développement social :

Ces indicateurs, ainsi que l'approche les concernant, ont besoin d'être différenciés. Ainsi, il serait dangereux d'établir une batterie stricte et définie d'indicateurs pour évaluer les projets sociaux : ceux-ci sont en effet hétérogènes pour des raisons de taille, géographiques, d'antériorité... par contre, l'établissement de « **Guide line** » expliquant la construction d'indicateurs ainsi que des « **thèmes** » devant donner lieu à la création d'indicateurs seraient plus pertinents.

Des **animateurs locaux**, préalablement formés, de « mission sociale » pourraient servir de partenaires aux destinataires de ces projets pour les aider à définir leur propre indicateurs de mesure de validité et de progrès du projet. Ces indicateurs devraient s'inscrire dans un cadre prédéfini par PDV grâce à ces « thèmes d'indicateurs » qui fixeront ainsi un cadre ouvert de mesure, mais suffisamment commun à tous les projets pour permettre une comparaison et un suivi de l'ensemble des projets.

La mise en place de la détermination de ce programme d'indicateurs sociaux s'inscrira dans un projet intitulé :

« CO-INDICATORS PER CO-RESPONSALIDAD »

→ A faire pour les projets locaux : créer un modèle d'indicateurs sur la base des « thèmes de la loi NRE » afin d'arriver à un agenda 21 local pour chaque projet social local qui associe la population locale à la pérennité du projet ; et qui permet de mesurer les résultats de chaque projet individuellement mais aussi compares les uns aux autres. Des groupes de travail ont commencé à se réunir sur ces thèmes.

→ A faire pour le groupe PDV : constituer une équipe de travail pour définir les indicateurs extra financiers du groupe sur la base des documents du GRI. Le groupe de travail se réunira au 1^{er} semestre 2008.

5- Développer modèle suivant :

VISION → VALEURS → MISSION → STRATEGY pour PDVSA

6- Sur la problématique du réchauffement climatique :

La question du réchauffement climatique est aujourd'hui ignorée par la firme. Cette carence est surprenante : comment ne pas imaginer que l'entreprise la plus importante du pays, qui est de surcroît dans le secteur de l'énergie – à fort impact en matière d'émission de CO2 –, ne soit pas leader dans la sensibilisation du Venezuela sur la question ?

Ainsi, deux pistes sont aujourd'hui exploitées à deux niveaux :

- dans le périmètre de son activité : commencer à réduire son impact.

- auprès de la population civile : de manière générale et auprès des jeunes générations en favorisant des supports simples et pédagogiques adaptés à la cible visée (jeux vidéos pédagogiques sur Internet, bandes dessinées, kit de formation simple pour les instituteurs...) ; soit en travaillant autour de problématique indirectement en lien avec l'activité de PDV – exemple le secteur du transport.

→ Projet en cours : Ainsi, la direction du développement social examine la diffusion de modèles pédagogie sur l'environnement. Des outils existent déjà en Europe - kit complet de formation et d'animation sur l'environnement pour les petites classes, collèges et lycées - que l'on pourrait adapter pour le Venezuela et l'Amérique du sud. Exemple sur le site suivant (projet sur lequel je travaille pour la traduction française du produit <http://www.rec.org/REC/Programs/Greenpack/>)

De plus, un positionnement mettant en avant l' « humilité » comme valeur pourrait permettre un début d'engagement minimum en la matière et ainsi réduire le taux d'exposition aux critiques internes et externes au pays.

L'emploi d'une communication simple et directe, en matière environnementale, doublée d'une sensibilisation de la population sur le problème, serait très intéressant. Celle-ci pourrait prendre la forme d'une campagne de sensibilisation comme suit :

« PETROL, BEST WAY FOR ENVIRONMENT »

Une communication directe et provocatrice serait possible si PDVSA développe une sensibilisation de la population autour de ce problème.

→ Projet en cours de réalisation : Monter des kits de sensibilisation, intervenir devant le Parlement...

7- Sur le positionnement de PDVSA :

Un projet d'aménagement du concept vénézuélien de « Développement Endogène » est à l'étude. Le concept de base est intéressant.

« C'est vers la fin des années 50 que prend forme la théorie du développement endogène, par John Friedmann et Walter Stöhr. C'est une approche volontariste, axée sur un territoire restreint, qui conçoit le développement comme une démarche partant du bas, privilégiant les ressources endogènes. Elle fait appel aux traditions industrielles locales et insiste particulièrement sur la prise en compte des valeurs culturelles et sur le recours à des modalités coopératives¹⁸⁷ »

C'est donc une manière de participer à la transformation sociale, culturelle et économique de notre société en se basant sur une réappropriation des traditions, du respect de l'environnement, et des relations équitables de production qui permet de convertir les ressources naturelles en produits que l'on peut consommer, distribuer et exporter dans le monde entier.

Le but est de chercher à intégrer les vénézuéliens qui ont jusque là été exclus du système éducatif, économique et social à travers la construction de réseaux productifs où tous peuvent participer équitablement en ayant facilement accès à la technologie et à la connaissance.

Le développement endogène a également pour but d'encourager les communautés à développer les potentialités agricoles, industrielles et touristiques de chaque région.

PDVSA réalise des efforts en matière de développement endogène à travers sa filiale Palmaven qui exécute ses politiques en la matière sur des territoires délimités, de manière à ce que les efforts sociaux et institutionnels se concentrent sur un espace social spécifique et ainsi éviter la dispersion des efforts.

En d'autres termes, il s'agit de focaliser les efforts sur des populations qui demandent, de façon légitime, à participer à la construction de leur région en bénéficiant des retombées positives de l'exploitation des ressources pétrolières.

De cette manière, le Ministère de l'énergie et du Pétrole et PDVSA contribuent à la création d'un modèle national de développement.

La politique de développement endogène se base sur le processus de changements instaurée depuis 1999 qui vise à favoriser la participation de tous dans le destin de la nation, la démocratisation des ressources pétrolières, la construction d'une société plus juste et l'amélioration des conditions de vie des populations historiquement oubliées et déshéritées.

A ce sujet, l'article 61 de la Constitution de la République du Venezuela stipule que « Tous les citoyens et citoyennes ont le droit de participer librement aux affaires publiques..., la participation du peuple à la formation, l'exécution et le contrôle de la gestion publique est le moyen nécessaire pour favoriser l'investissement de tous et qui garantit le complet développement, tant individuel que collectif... ».

*Pourtant, l'expression pourrait être associée à la notion de **responsabilité** au niveau local afin de mieux diffuser l'idée de **co responsabilité** plutôt que de simple solidarité. La notion serait alors, semble-t-il, mieux comprise par les parties prenantes vénézuéliennes.*

¹⁸⁷ <http://www.globenet.org/horizon-local/perso/defloc.html>

8- Sur la question de la frontière en termes de responsabilité de PDVSA par rapport à l'Etat :

Les différentes discussions ont mis en évidence un problème important de gouvernance. Des institutions d'Etat existent. Mais c'est à PDV que l'on demande d'assumer un grand nombre de mission relevant normalement de leur compétence. La sphère de responsabilité respective n'est donc pas perceptible et réelle.

La mise en place d'une stratégie RSE pourrait permettre de palier ce problème.

Celle-ci pourrait être utilisée doublement par le groupe PDV.

D'une part, classiquement – comme n'importe quelle compagnie - pour répondre à la question intrinsèque de son activité à savoir la question de savoir qu'elle est sa responsabilité vis-à-vis des communautés locales vénézuéliennes et à l'extérieur du pays. Il s'agirait alors, pour la firme, de répondre aux attentes et aux pressions de ses parties prenantes. Ainsi, dans cette optique la stratégie de RSE de PDV sera **au service de peuple vénézuélien** ;

D'autre part, afin développer un modèle de création de valeur susceptible d'être **transposé** aux organes d'Etat (ministères, instituts en charge de l'éducation, de la gestion des déchets...), l'élaboration d'une stratégie RSE est nécessaire. Il s'agit aussi pour PDV de tenter de relancer la dynamique des instances nationales.

Dans le prolongement de cette seconde idée, les différentes étapes de la mise en place de la stratégie de DD de PDV pourraient être les suivantes :

1/ **Choisir un ou plusieurs problèmes spécifiques du pays** ; concentrer les efforts de PDV pour trouver une solution à ce ou ces problèmes afin de **démontrer l'efficacité de la démarche de RSE de PDV**. Cette « focalisation » se ferait de manière non exclusive des actions générales menées actuellement afin de ne pas créer une incompréhension.

2 remarques :

- Cette démarche ciblée de RSE devrait être accompagnée en parallèle de la rédaction d'un rapport général de RSE pour le groupe PDV afin de rédiger un rapport de DD de PDV ; afin de montrer que l'action ciblée ne se fait pas au détriment d'une réflexion plus globale.

- Cette démarche de RSE doit être réalisée en établissant des indicateurs, des méthodes, des valeurs... à savoir une **méthodologie RSE pour PDV**.

2/ **Partager la méthodologie PDV de RSE avec les institutions étatiques (ministères, instituts...)**

3/ Ces institutions d'Etat deviennent ainsi **plus efficaces** et peuvent de nouveau assumer une part de leur responsabilité.

4/ PDV et les institutions vénézuéliennes dispose d'une **sphère de responsabilité propre et séparée**.

9- Le DD comme vecteur de partenariats :

Une stratégie claire de responsabilité sociale pourrait être source de partenariats supplémentaires sur la base des valeurs et concepts véhiculés par le thème du développement durable. Ainsi, les développements suivants sont en cours de réalisation :

1/ Un GLOBAL COMPACT SOCIALISTE et SUD AMERICAINS : intéressant pour fédérer un groupe de pays frères (Bolivie, Cuba, Equateur...) ainsi que des pays plus « tièdes » (Brésil...) sur la promotion de principes de DD. Pour faire ainsi un club de pays du sud autour de la promotion du développement durable

En projet : Le projet de la création d'une ONG adossée à PDVSA et contrôlée par le groupe est actuellement à l'étude. Cela permettrait d'avoir une entité juridique distincte avec qui les pays plus tièdes pourraient s'associer plutôt que PDV directement. Dans le cadre de ce groupement, les pays membres ou les compagnies nationales pourraient édicter des principes et des règles de conduite en matière de développement durable et dans le cadre d'une philosophie commune. Ainsi, la structure préparerait des outils de régulation régionaux pour les secteurs ayant un lien avec le développement durable.

Cette initiative pourrait se rapprocher, sur la forme, de la création du système « Petrocaribe » structure destinée à favoriser l'intégration des peuples, unique voie pour être plus libres et plus respectés ; et sur le fond, du Global Compact des Nations Unies.

Petrocaribe est définie, par le président vénézuélien Hugo Chavez, comme une « colonne vertébrale de l'intégration ». Le projet favorise le développement de projets de toute sorte entre les pays membres : ainsi des accords de coopération énergétique ont été signés entre des états membres et le président vénézuélien ; des accords de coopération et solidarité permettront aussi à six millions de Latino-Américains et de Caribéens atteints d'affections ophtalmologiques de recouvrer la vue au cours des dix prochaines années.

2/ Créer des LOGOS DE CERTIFICATION PDVSA/DD : Un logo « PDV VERDE » pour les projets environnementaux ou « PDV ROJO » pour les projets sociaux. Serait intéressant en terme de lisibilité.

En pratique : Un projet de labels social et environnemental est à l'étude. Ainsi, les produits fabriqués par les coopératives financées par PDV pourraient avoir sur leur paquet un logo permettant une meilleure lisibilité du travail de proximité réalisé par PDV ; ainsi, PDV se retrouverait dans tous les foyers et auprès de toutes les familles par le biais des produits estampillés DD/PDV.

10- Mesures diverses :

- Intégrer le DD dans le cahier des charges des contrats passés avec les partenaires contractuels de PDVSA en adaptant les contrats actuels.*
- Proposer à un certain nombre de salariés de PDV d'intégrer le Master en Gestion et Développement durable de l'ESC Tours Poitiers.*
- Revoir l'idée de gratuite qui gouverne beaucoup de projets sociaux. PDV réalise ainsi un certain nombre d'actions de manière gratuite. En effet cette idée de gratuité ou de donation*

renforce la notion de dépendance la ou la fixation d'un prix minimum encourage la responsabilité.

*- Développer les **partenariats public-privé** dans le cadre des coopératives : PDV doit rester partenaires, associé dans le cadre d'une coopérative afin de pouvoir contrôler à la fois le bon déroulement de l'installation et aussi la réalité des effets produits.*

- La présentation des nombreuses actions concrètes réalisées sur le terrain fait apparaître un ensemble de bonnes pratiques désarticulées, non reliées et surtout non évaluées. Ainsi l'évaluation des bonnes pratiques n'est pas possible dans l'état actuel des choses sans indicateur.

*- Rapidement rédiger un **rapport de DD** indépendant et identifiable dans lequel pourraient prendre place les initiatives sociales actuelles de RDV ».*

4- Les résultats :

Un travail a été réalisé afin de permettre à la firme transnationale PDVSA de dégager une stratégie globale de développement durable. Celle-ci est nécessaire pour contourner les freins que constituent les règles actuelles de régulation sociale nationales.

Les principaux éléments de ce travail font ressortir :

1- Une volonté de s'engager de manière proactive en faveur du développement durable pour une firme nationale dont la répartition de la rente pétrolière est un élément essentiel pour le développement de son pays.

2- Un effort de communication extra financière à la fois pour expliquer sa démarche de responsabilité sociale naturelle auprès des parties prenantes locales ; mais aussi pour fédérer des partenaires politiques sur la scène internationale en faveur d'un concept de développement durable adapté aux problématiques géopolitiques de cette zone.

3- Une volonté de structurer un ensemble d'initiatives existantes autour d'une politique unifiée de développement durable.

Cette étude terrain confirme les hypothèses avancées précédemment c'est-à-dire la tentative de prise de pouvoir et de contrôle d'une entreprise sur son environnement social et économique. Celle-ci s'effectue par le biais d'un travail de formalisation de sa communication extra financière dédiée à une politique de développement durable.

CONCLUSION GENERALE

La communication extra financière est au cœur d'enjeux qui dépassent la bonne gestion de l'entreprise.

Elle représente pour les chercheurs un thème d'analyse important pour mieux comprendre la nature de l'entreprise mais aussi la manière avec laquelle elle contribue au développement durable.

L'objet de notre recherche était de tenter d'analyser et de comprendre ce phénomène de communication extra financière afin de valider notre hypothèse. Celle-ci consistait à avancer que cette forme de communication fixe le cadre d'une nouvelle éthique de l'entreprise. Il s'agissait alors d'analyser la portée de cette dernière afin de démontrer que, loin de n'être qu'un simple affichage opportuniste et sans valeur réelle, celle-ci traduit en fait une volonté des entreprises d'auto réguler leurs rapports avec leurs parties prenantes.

Cette démonstration a un double intérêt pratique que les professionnels interrogés dans le cadre des différents terrains ont validé.

Elle est, d'une part, le reflet des interrogations de toutes les parties prenantes de l'entreprise - organisations non gouvernementales, organismes publics, clients, fournisseurs, citoyens, etc - qui épient et contrôlent le comportement responsable des firmes. En présentant le cadre de la réponse fournie par les entreprises aux multiples pressions légales et morales qu'elles subissent, nous souhaitons les aider à faire la distinction entre les engagements avec ou sans portée réelle. Nous les incitons, de la même manière, à s'associer avec ces firmes dans l'élaboration de normes de responsabilité sociale.

Elle plaide, d'autre part, en faveur d'une rénovation du système de régulation étatique français. Nous avons ainsi démontré que l'inconscient d'une société politique et l'état social d'une nation peuvent se lire dans le système de régulation politico-juridique de celle-ci. Or, en faisant du pouvoir politique la seule source incontestable de régulation dans la société, il est ainsi aisé de faire preuve de myopie en refusant de considérer que les techniques juridiques préexistantes ne sont plus suffisantes pour répondre aux besoins de nos sociétés actuelles. Un retrait du pouvoir de l'Etat est nécessaire et doit s'accompagner d'une double délégation de pouvoir et de responsabilité aux acteurs économiques. Cette évolution ne pourrait que favoriser une pratique plus saine de la démocratie.

Au plan théorique, cette recherche, appuyée sur des écrits récents et internationaux, propose une contribution transversale aux nombreuses recherches antérieures qui portent autant sur la lecture de la communication d'entreprise que sur la responsabilité sociale, le développement durable, la gestion d'entreprise ou l'éthique des affaires.

Les convictions et les valeurs que nous avons face aux enjeux du développement durable et de la responsabilité sociale ont orienté les différentes étapes de ce travail, et sur ce point, nous ne pouvons que constater, avec humilité, les limites des choix méthodologiques que nous avons opérés.

Pourtant, notre démarche s'est déroulée de manière logique en deux phases.

Dans une première phase, nous avons mené les étapes de la recherche qui nous ont permis d'élaborer une démonstration adossée au cadre d'observation – le développement durable et la

responsabilité sociale – et centrée sur l’objet d’observation – la communication extra financière des entreprises engagées en matière de développement durable.

La première étape correspond à la formulation d’une hypothèse de départ – la communication extra financière des entreprises engagées en matière de développement durable pose le cadre d’une nouvelle forme d’éthique de l’entreprise – qui s’est révélée être une interrogation actuelle et essentielle pour comprendre l’évolution du monde économique contemporain. Nous nous étions fixés comme objectifs de tenter de comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises communiquent sur ces données non financières avant d’en examiner les formes et d’analyser la portée d’une telle formalisation. Les trois premiers chapitres ont mis en évidence des pressions qui pèsent sur l’entreprise et qui se traduisent aujourd’hui en termes de communication extra financière. Les quatre suivants ont décrit comment les organisations répondent à ces attentes et, par là même, donnent corps à une nouvelle éthique de l’entreprise.

La seconde étape a été celle de l’exploration. A l’appui de la lecture des éléments académiques couvrant le cadre et l’objet d’observation, nous avons cherché à inscrire notre raisonnement dans les différents courants de pensée antérieurs ; mais aussi d’ordonner ces informations afin de faire ressortir la pertinence de notre recherche.

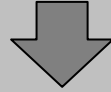
Enfin, dans le cadre d’une seconde phase, nous avons procédé à des entretiens et des travaux d’étude avec différents acteurs professionnels, ce qui nous a permis de créer une interaction entre théorie et pratique et ainsi valider les hypothèses découlant des étapes précédentes. L’objectif de cette phase était donc la validation, par la pratique, des hypothèses de recherche. Nous avons privilégié plusieurs terrains de différentes natures afin de tenter de cerner au mieux la réalité de notre objet d’étude. Ils ont tous, à leur niveau, confirmé et illustré nos développements.

Ils nous ont ainsi permis d’aboutir à une analyse politique de la communication extra financière des firmes. Celle-ci a révélé la recherche d’une nouvelle régulation sociale par les organisations ; celle-ci donne corps à une nouvelle éthique de l’entreprise. Ce domaine d’étude est, sans nul doute, encore riche de perspectives de réflexion.

En effet, le développement durable et l’éthique sont, aujourd’hui, au cœur de l’entreprise. Mais l’inverse est également vrai. Parce qu’elle constitue une force de changement parmi les plus puissantes de notre époque, elle apparaît, lorsqu’elle se fait l’écho de l’attente de ses parties prenantes, peut-être la mieux placée pour rendre le monde meilleur, pour impulser des changements positifs. Sa communication extra financière agit alors en « révélateur » de l’évolution de la société, en « agitateur » de consciences et en « accélérateur » des responsabilités.

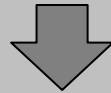
Pourtant, la démarche de responsabilité sociale est, avant tout, un chemin d’apprentissage et d’amélioration continu. L’exploration académique de ces questions a donc, encore, de beaux jours devant elle. De bons élèves ont, en effet, ouvert des voies et incitent, par leur exemple, à aller toujours plus avant dans une démarche de progrès. Ils ont procédé à une formalisation de leurs valeurs et de leurs engagements qui leur permet, aujourd’hui, de positionner leur stratégie et leur fonctionnement sur chacun des trois piliers du développement durable : l’économique, le social et l’environnement. Mais de nombreuses organisations restent toujours en retrait. Et un effort considérable est attendu du côté des pouvoirs publics pour redéfinir un nouveau contrat social.

Formulation d'une hypothèse de travail : la communication extra financière des entreprises est une réponse aux multiples pressions des parties prenantes

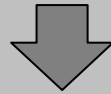


Analyse de la littérature relative à :

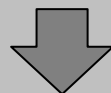
- l'éthique des affaires
- la responsabilité sociale des entreprises
 - la gouvernance d'entreprise
 - le développement durable
- la communication extra financière



Travaux et rencontres avec différents terrains (ONG, Agence de notation, groupement professionnel, PME, firme transnationale)



Validation du déroulement de la démonstration avec les différents terrains



Analyse politique de la communication extra financière des firmes : la recherche d'une nouvelle régulation par les organisations

ANNEXES

Éléments relatifs au terrain de la thèse

Terrain 1 : Transparency international (TI)

Terrain 2 : Arcet Notation

Terrain 3 : Union des Constructeurs Immobiliers (UCI)

Terrain 4 : Periway

Terrain 5 : Petróleos de Venezuela SA (PDVSA)

FICHE TERRAIN N°1

Fiche signalétique

Nom : TRANSPARENCY FRANCE

Localisation : 2 bis rue de Villiers, 92300 Levallois-Perret

Taille : ONG

Nature d'activité : ONG internationale luttant contre la corruption des organisations. Elle est organisée en 80 sections nationales dont une section française présidée par Daniel Lebègue.

Période de travail : Février 2007

Objet du travail de recherche avec le partenaire

Un travail est en cours de réalisation avec l'ONG afin de leur permettre d'accroître leur impact en terme de lutte anti corruption. Cette lutte passe aussi par l'éducation des jeunes générations qui sont susceptibles d'exercer une pression sur les firmes. Il s'agit de préparer l'élaboration d'un outil éducatif – sous forme de jeu vidéo de type « *Political Games* »- pour les élèves du primaire et secondaire en France et à l'étranger.

Les éléments principaux de ce travail font ressortir que :

1- Grâce au développement des nouvelles technologies, les parties prenantes sont en mesure de pouvoir toucher un public large à propos de questions touchant les organisations en général et les entreprises en particulier. Internet intéresse donc les parties prenantes désireuses de diffuser un message universel

2- Les nouvelles technologies peuvent servir de support d'enseignement et de sensibilisation des parties prenantes.

3- Internet a inauguré une nouvelle ère de la communication responsable et éthique

4- Le développement d'une nouvelle forme d'activisme politique : le recours au jeu vidéo. Le jeu sur Internet représente le média parfait permettant de modéliser des situations complexes et de faire passer des messages simples et directs auprès des jeunes générations.

Cette pratique décrit un mouvement utilisant le jeu vidéo comme vecteur de critiques à l'égard de grandes sociétés.

Intérêt du travail pour la démonstration de la thèse

Mettre en évidence l'importance de la pression exercée par les acteurs de la société civile sur les entreprises et les autres membres de leur environnement.

Mettre en évidence que la diffusion de cette pression peut prendre aussi des formes positives comme l'éducation et la sensibilisation.

Mette en évidence l'impact des nouvelles technologies dans le cadre de la pression exercée par les ONG.

FICHE TERRAIN N°2

Fiche signalétique

Nom : ARCET NOTATION

Localisation : 122 rue de Provence, 75008 PARIS

Taille : PME

Nature d'activité : Entreprise française spécialisée dans l'évaluation et la notation extra financière des politiques publiques des collectivités locales et des entités publiques.

Période de travail : Février 2006

Objet du travail de recherche avec le partenaire

Un travail a été réalisé avec l'agence de notation afin de mettre en évidence l'exercice de communication extra financier de la SAN sur des éléments relatifs à sa gouvernance.

Les éléments principaux de ce travail font ressortir :

1- Un effort particulier de transparence de l'information de la SAN ainsi qu'un exercice d'humilité de cette organisation : « Cette période fut inévitablement génératrice de dysfonctionnements inhérents aux phases d'intérim, de passation de consignes et de vacance temporaire d'emploi (...); (...) le SAN a connu, durant de précédents mandats, des conflits internes

2- Un effort de communication extra financier pour répondre à une « attente citoyenne forte » : Ainsi, le rapport de développement durable de la SAN met en évidence que ce territoire est « peuplé d'habitants dotés d'une réceptivité plus grande qu'en moyenne nationale aux questions de développement durable :

- d'une part, parce qu'ils ont fait le choix de la qualité de vie en venant s'installer dans la ville nouvelle de Sénart,
- d'autre part, parce que cette population dispose d'un niveau moyen de qualification relativement élevé (près de 50 % de la population dispose d'un niveau bac à bac +6), le SAN entend faire le pari du développement durable de son territoire ».

3- Le SAN de Sénart en Essonne est une entité publique désormais orientée vers l'horizon du développement durable.

Intérêt du travail pour la démonstration de la thèse

Mettre en évidence l'importance de la communication relative à la gouvernance d'entreprise dans le cadre des organisations engagées dans une politique de développement durable.

Mettre en évidence que cette communication extra financière ne concerne pas exclusivement des organisations commerciales et privées.

Mettre en évidence la volonté politique d'une organisation de communiquer de manière transparente sur ses éléments extra financiers.

Fabrice Mauléon
Professeur du groupe ESCEM
Ligne directe : 02 47 71 71 60

Tours, le

Destinataire : ARCET NOTATION

M. Michel VITAL-AËT
Directeur de mission
122 rue de Provence
75008 PARIS
Tél. 01 44 90 25 55

Objet : Remerciement pour le travail de recherche sur la collecte d'information relative à la communication et la responsabilité sociale de l'entreprise

Cher Monsieur,

Je tiens à vous remercier de l'excellent accueil que vous avez bien voulu me réserver pour le travail de recherche que je mène sur la communication extra financière comme nouvelle expression de l'éthique des entreprises. Le fait d'avoir travaillé avec votre agence sur la notation de la SAN de Sénart en Essonne m'a été fort utile pour la démonstration de ma thèse.

Cette étude nous a permis de :

- Procéder à une expertise des politiques publiques et actions conduites par la SAN au regard des indicateurs extra financiers ;
- Proposer une notation de ces politiques et actions en ce qu'elles sont mesurables au regard de ces standards extra financier ;
- Mettre en évidence la nécessité pour le SAN de Sénart en Essonne Notation de favoriser un exercice de transparence sur les éléments de gouvernance.

Ce travail fera l'objet d'un report et de développement dans le cadre de ma thèse d'Etat.

Je vous réitère mes remerciements et vous prie de croire, Cher Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Fabrice Mauléon
Professeur

FICHE TERRAIN N°3

Fiche signalétique

Nom : Union des Constructeurs Immobiliers (UCI)

Localisation : 7/9 rue la Pérouse - 75016 Paris.

Taille : Union professionnelle

Nature d'activité : L'Union des Constructeurs Immobiliers de la Fédération Française du Bâtiment fournit à tous ses adhérents une assistance permanente et dans les plus brefs délais, dans les domaines juridiques, économiques, fiscaux et techniques relatifs aux activités de la construction immobilière.

Période de travail : 2006-2007

Objet du travail de recherche avec le partenaire

Un travail a été réalisé afin de permettre à l'Union des Constructeurs Immobiliers d'adhérer au Global Compact des Nations Unies.

Les principaux éléments de ce travail font ressortir :

1- Une volonté de s'engager de manière proactive en faveur du développement durable pour une organisation qui n'est pas contrainte de manière réglementaire à le faire.

2- Un effort de communication extra financière pour répondre à une « demande » de ses parties prenantes sous forme d'une proposition d'adhésion à un rassemblement international d'acteurs privés engagés en faveur de la responsabilité sociale.. Ainsi, cet engagement n'est possible que parce qu'il vient faire le point sur un certain nombre d'initiatives lancées par l'UCI en faveur du développement durable :

- Un « agenda 21 entreprise » pour les constructeurs de maisons individuelles UCI
- Un outil pédagogique à destination des jeunes générations
- Une réflexion globale en faveur d'une stratégie globale de développement durable, etc.

3- Une volonté de se mobiliser et prendre ses responsabilités pour répondre collectivement à aux enjeux nationaux et internationaux du Développement Durable : « L'UCI a fait un choix, souhaite tracer la voie, et prendre ses responsabilités ».

Intérêt du travail pour la démonstration de la thèse

Mettre en évidence l'initiative volontaire d'un groupement professionnel en faveur du développement durable

Mette en évidence la volonté de ce groupement d'adhérer à un « pacte mondial » regroupant des acteurs privés – entreprises, ONG – engagés volontairement en faveur du développement durable.

Mettre en évidence leur volonté ainsi de profiter du travail d'autorégulation réalisé au sein du pacte mondial en faveur de la responsabilité sociale.

Fabrice Mauléon
Professeur du groupe ESCEM
Ligne directe : 02 47 71 71 60

Tours, le 1^{er} juin 07

Destinataire : Union des Constructeurs Immobiliers
Olivier BUROT
7/9 rue la Pérouse
75016 Paris.
Tél. 01 40 69 1 98

Objet : Remerciement pour le travail de recherche sur la collecte d'information relative à la communication et la responsabilité sociale de l'entreprise

Cher Monsieur,

Je tiens à vous remercier de l'excellent accueil que vous avez bien voulu me réserver pour le travail de recherche que je mène sur la communication extra financière comme nouvelle expression de l'éthique des entreprises. Nos nombreux entretiens auront été très précieux. Le fait d'avoir travaillé avec votre entreprise sur formalisation d'un projet d'adhésion de votre organisation au Global Compact des Nations Unies m'a été fort utile pour la démonstration de ma thèse.

Cette étude nous a permis de :

- Comprendre le positionnement pro actif d'une organisation professionnelle comme la votre en matière d'attentes de vos parties prenantes et d'anticipation de la réglementation.
- Formaliser un projet cohérent d'engagement en faveur de la responsabilité sociale à travers une communication extra financière et des engagements affichés.

Ce travail fera l'objet d'un report et de développement dans le cadre de ma thèse d'Etat.

Je vous réitère mes remerciements et vous prie de croire, Cher Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Fabrice Mauléon
Professeur

FICHE TERRAIN N°4

Fiche signalétique

Nom : PERIWAY GROUP

Localisation : 13 avenue de la gare, 95380 Louvres

Taille : PME

Nature d'activité : Entreprise spécialisée dans la fourniture de consommables informatiques.

Période de travail : Avril 2007

Objet du travail de recherche avec le partenaire

Un travail a été réalisé avec le groupe PERIWAY afin de mettre en évidence la nécessité pour une entreprise de communiquer sur ses engagements extra financier afin de répondre à l'attente de ses parties prenantes.

Les éléments principaux de ce travail font ressortit :

1- Un positionnement affiché en faveur du développement durable pour une entreprise qui n'est pas contrainte de manière réglementaire à le faire : « Le Développement Durable est un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs¹⁸⁸. Ce principe de développement est aussi un principe de gouvernance et de responsabilité pour le groupe PERIWAY ».

2- Un effort de communication extra financière pour répondre à une « demande » de ses parties prenantes sous forme d'une charte environnementale. Ainsi, ce document permet à l'entreprise de mettre en évidence dix engagements parmi lesquels on trouve :

- la prise en compte du réchauffement climatique
- la conformité avec l'environnement réglementaire
- un engagement environnemental en partenariat avec ses clients et ses parties prenantes
- etc.

3- PERIWAY s'engage dans un document qui l'engage auprès de ses partenaires et collaborateurs..

Intérêt du travail pour la démonstration de la thèse

Mettre en évidence l'importance de la pression exercée par les acteurs de la société civile sur les entreprises.

Mette en évidence la volonté de l'entreprise de répondre à cette pression

Mettre en évidence la volonté de s'engager sous forme d'une norme individuelle de responsabilité sociale pour l'entreprise.

¹⁸⁸ Rapport Brundtland, « Notre avenir à tous », 1987

Fabrice Mauléon
Professeur du groupe ESCEM
Ligne directe : 02 47 71 71 60

Tours, le 25 avril 07

Destinataire : Groupe PERIWAY

M. Thierry Genest
Président
13 avenue de la gare,
95380 Louvres
Tél. 01.34.47.41.90

Objet : Remerciement pour le travail de recherche sur la collecte d'information relative à la communication et la responsabilité sociale de l'entreprise

Cher Monsieur,

Je tiens à vous remercier de l'excellent accueil que vous avez bien voulu me réserver pour le travail de recherche que je mène sur la communication extra financière comme nouvelle expression de l'éthique des entreprises. Le fait d'avoir travaillé avec votre entreprise sur formalisation d'une charte éthique afin de répondre aux attentes de vos partenaires m'a été fort utile pour la démonstration de ma thèse.

Cette étude nous a permis de :

- Afficher un positionnement de l'entreprise en faveur du développement durable pour une structure qui n'en a pas la contrainte réglementaire
- Formaliser une communication extra financière pour répondre aux « demandes » de vos parties prenantes sous forme d'une charte éthique

Ce travail fera l'objet d'un report et de développement dans le cadre de ma thèse d'Etat.

Je vous réitère mes remerciements et vous prie de croire, Cher Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Fabrice Mauléon
Professeur



PREAMBULE

« Le Développement Durable est un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs¹⁸⁹ ». Ce principe de développement est aussi un principe de gouvernance et de responsabilité pour le groupe PERIWAY.

« Prendre en compte le réchauffement climatique » ou « Favoriser des produits et des fournisseurs respectueux de l'environnement » sont autant de principes qui composent la charte environnementale et éthique du groupe PERIWAY. Ces 10 principes sont destinés à illustrer l'engagement environnemental et la politique de responsabilité sociale du groupe vis-à-vis de ses parties prenantes. L'engagement principal de PERIWAY est de fournir des produits et services qui respectent l'environnement tout au long de leur cycle de vie et mener nos opérations d'une manière responsable vis-à-vis de l'environnement et des parties prenantes.

ENGAGEMENT N°1: UNE PRISE EN COMPTE DU RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Dans le cadre d'engagements à court et à moyen termes, le groupe PERIWAY s'engage à **réduire ses consommations d'énergie, d'eau et de matières premières afin de contribuer à la réduction de la production des gaz à effets de serre**. Ainsi, par exemple, l'entreprise s'est engagée, depuis de nombreuses années, à analyser et à réduire les trajets de ses collaborateurs dans le cadre de leur activité et de leurs livraisons.

ENGAGEMENT N°2 : DES PRODUITS ET DES FOURNISSEURS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Les entreprises d'informatique sont de plus en plus sensibilisées à l'environnement. Cette prise de conscience est le fruit d'une pression réglementaire (voir les développements sur la loi D3E) et morale. Cette dernière peut prendre la forme de campagnes assez violentes qui donnent naissance à des publications destinées à informer les consommateurs sur les entreprises les moins responsables du secteur.

¹⁸⁹ Rapport Brundtland, « Notre avenir à tous », 1987

Ainsi, un rapport publié par la Silicon Valley Toxics Coalition (SVTC) en partenariat avec la Computer TakeBack Campaign, a confirmé les efforts à faire par les acteurs du secteur.

Afin d'offrir à ses clients, **des produits en cohérence avec leurs attentes environnementales et leurs valeurs**, PERIWAY propose des produits dont les fabricants se sont engagés dans une politique de recyclage complète. Ainsi, PERIWAY est reconnu, par ses fournisseurs, comme **point de collecte** favorisant le recyclage.

ENGAGEMENT N°3 : UNE POLITIQUE DE FIN DE VIE DES PRODUITS PERIWAY

Dans un rapport américain indépendant publié le 19 mai 2004, une étude a révélé que le taux moyen de recyclage des matériels usés était de seulement 2%. Le document indiquait en effet qu'une douzaine de fabricants américains, japonais et coréens ne recyclaient absolument pas leurs déchets, y compris lorsqu'ils s'avèrent toxiques, à l'instar du plomb et du chlorure de polyvinyle. C'est ainsi que des centaines de tonnes de substances dangereuses - dont des tubes cathodiques à rayonnement, du mercure ou du cadmium - restent entreposées dans des garages et des caves ou, pire encore, dans de nombreuses décharges de pays en développement.

Ainsi, le groupe PERIWAY s'engage, dans le cadre d'une politique globale, à **favoriser la réutilisation ou le recyclage de ses produits PERIWAY en fin de vie.**



Lorsqu'elle est possible la réutilisation des produits sera privilégiée : toute ou partie de la cartouche vide est utilisée pour fabriquer une nouvelle cartouche et la re-remplir de toner ou d'encre. Dans le cas contraire les solutions de récupération, recyclage ou valorisation énergétique seront effectuées.

Dans les dix ans à venir, des centaines de millions de machines seront hors d'usage et il convient d'ores et déjà s'inquiéter du devenir. PERIWAY s'engage.

ENGAGEMENT N°4 : UN ENGAGEMENT DE CONFORMITE CHEZ PERIWAY

Le groupe PERIWAY est en conformité avec l'évolution des réglementations françaises et européennes. C'est ainsi que l'entreprise a suivi avec une particulière attention l'entrée en vigueur de deux directives qui sont au cœur de l'actualité du secteur : la directive DEEE et la directive RoHS. PERIWAY vend de l'équipement électrique et électronique aux professionnels. Ainsi, l'entreprise n'est pas directement soumise à la Directive DEEE. Pourtant, le groupe PERIWAY s'engage à favoriser la conformité de ses produits et service avec l'évolution de la réglementation en vigueur..

- **La directive DEEE** a pour but de favoriser le recyclage des Equipements Electroniques et Electriques (EEE) et d'encourager les concepteurs à créer des produits facilement recyclables. Cette directive impose aux fabricants et aux importateurs d'EEE de prendre en charge les coûts de ramassage et de traitement des déchets d'équipement électriques et électroniques.
- **La directive RoHS** complète cette action. En réduisant le nombre de substances chimiques dangereuses utilisées dans les EEE, on minimise la

manipulation de déchets toxiques. La réduction en amont des substances dangereuses entraîne aussi une réduction de coûts de recyclage.

La directive RoHS traite de la limitation d'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques (EEE) «commercialisés» à partir du 1er juillet 2006.

ENGAGEMENT N°5 : UN ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL EN PARTENARIAT AVEC SES CLIENTS et SES PARTIES PRENANTES

Le groupe PERIWAY souhaite devenir un acteur citoyen engagé dans le développement durable. Pour se faire, le groupe s'est lancé dans un **programme de partenariat** avec ses principaux fournisseurs afin de dégager des solutions respectueuses de l'environnement.

Le groupe PERIWAY s'engage à favoriser tout programme, en lien avec sa responsabilité sociale, susceptible de contribuer au respect de l'environnement et de la santé humaine.

ENGAGEMENT N°6 : UN ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL AVEC LES COLLABORATEURS

Le groupe PERIWAY a décidé de s'engager dans une réflexion globale en faveur de **l'environnement et du développement durable** avec l'ensemble des collaborateurs. L'entreprise s'engage à favoriser des **formations** sur ces thèmes et à permettre à ces collaborateurs de mieux répondre à la question de la responsabilité sociale du groupe PERIWAY. L'ensemble du groupe favorise bien évidemment l'utilisation du courrier électronique et des nouvelles technologies afin de limiter l'impact écologique de l'entreprise.

ENGAGEMENT N°7 : LA RECHERCHE DE TOUJOURS PLUS D'ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

Dans le cadre de sa politique environnementale, PERIWAY s'engage à favoriser des engagements qui reposent sur une mesure effective des actions. Ainsi, le groupe PERIWAY s'est engagé à favoriser deux voies complémentaires :



- 1- **Privilégier et promouvoir les produits de ses fournisseurs qui ont obtenus des indicateurs environnementaux.** Ainsi, par exemple, le label écologique allemand – *Blue Angel* - reposant sur 80 critères stricts a été décerné à un grand nombre de modèles et produits proposés par le groupe PERIWAY.

De la même manière, PERIWAY compte dans son catalogue, de nombreux produits ayant obtenu la certification *Nordic Swan*,



adoptée par le gouvernement de la Suède à titre de norme internationale. Celle-ci est accordée aux produits qui respectent des critères précis relativement à la protection de l'environnement.

- 2- **S'engager dans une démarche d'éco-conception pour ses propres produits PERIWAY** afin d'obtenir des labels écologiques permettant de faire état de son engagement environnemental.

ENGAGEMENT N°8 : UNE OUVERTURE SUR SON ENVIRONNEMENT

Le groupe PERIWAY est conscient de sa responsabilité environnementale. Pour autant, il n'oublie pas **les dimensions sociale et éthique de son activité**. Ainsi, des grands groupes du secteur ont ces derniers temps été la cible de groupes écologistes et de syndicats sur des questions relevant de l'application des normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Par exemple, un groupe s'est doublement illustré pour avoir, dans un premier temps, employé des détenus à des opérations de recyclage pour des taux horaires très bas ; puis, dans un second temps, renoncé à faire appel à des prisonniers.

Le groupe PERIWAY s'engage à être un **acteur citoyen en plaçant l'homme au cœur de son environnement**. L'entreprise mène ainsi une politique sociale interne favorisant le bien être de ses collaborateurs. Mais elle est aussi vigilante à ce que ses fournisseurs respectent les droits de l'homme.

Le groupe PERIWAY a, de plus, engagée une démarche tendant à respecter les principes du *Global Compact* des Nations Unies.

ENGAGEMENT N°9 : UN ANCRAGE DANS LE TERRITOIRE EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Le groupe PERIWAY est très attentif au **respect des communautés locales** et à la prise en compte de leurs spécificités. C'est ainsi que l'entreprise s'est engagée à contribuer au développement socio-économique local, à soutenir les démarches intégrées respectueuses de l'environnement et en conformité avec le développement durable.

Le groupe PERIWAY est en total adéquation avec les récentes dispositions de la **Charte de l'environnement**, adoptée par le Parlement, le 28 février 2005, ayant valeur constitutionnelle. Celle-ci affirme que « *les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social* » (article 6).

Le groupe PERIWAY s'engage auprès des collectivités territoriales et des établissements publics à favoriser le développement durable.

ENGAGEMENT N°10 : UN ENGAGEMENT DE TRANSPARENCE

Le groupe PERIWAY a construit son développement sur la base de valeurs et de principes conforme au **développement durable** et mis en œuvre par ses dirigeants et ses salariés. Ils constituent le fondement des rapports de confiance qui doivent exister entre l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs et donc l'ensemble de ses parties prenantes.

Nous sommes engagés à une **communication franche, transparente et honnête** sur notre activité, nos produits, nos politiques en faveur de l'environnement. Nous communiquerons activement avec nos parties prenantes sur nos opérations et rendront disponibles les informations nous concernant.

Cette charte environnementale est donc aussi une charte éthique puisqu'elle a pour but de formaliser ce corps d'engagements communs, essentiels au bien être de tous sur la planète.

Votre Réflexe Informatique
Votre Réflexe Environnement

FICHE TERRAIN N°5

Fiche signalétique

Nom : Petróleos de Venezuela SA (PDVSA)

Localisation : Caracas - Venezuela

Taille : Firme multinationale

Nature d'activité : Compagnie pétrolière appartenant à l'État vénézuélien.

Période de travail : 2006-2007

Objet du travail de recherche avec le partenaire

Un travail a été réalisé afin de permettre à la firme transnationale PDVSA de dégager une stratégie globale de développement durable

Les principaux éléments de ce travail font ressortir :

1- Une volonté de s'engager de manière proactive en faveur du développement durable pour une firme nationale dont la répartition de la rente pétrolière est un élément essentiel pour le développement de son pays.

2- Un effort de communication extra financière à la fois pour expliquer sa démarche de responsabilité sociale naturelle auprès des parties prenantes locales ; mais aussi pour fédérer des partenaires politiques sur la scène internationale en faveur d'un concept de développement durable adapté aux problématiques géopolitiques de cette zone.

3- Une volonté de structurer un ensemble d'initiatives existantes autour d'une politique unifiée de développement durable.

Intérêt du travail pour la démonstration de la thèse

Mettre en évidence l'initiative volontaire d'une firme transnationale en faveur du développement durable

Mette en évidence la volonté de ce groupement d'utiliser ce concept pour ordonner et mesurer l'efficacité de ses initiatives de développement local.

Mettre en évidence les différents développements de la thèse à tous les niveaux (obligation légale, parties prenantes, gouvernance, éthique, normes individuelles et collectives...) en raison de la taille du sujet d'étude.

Mettre en évidence leur volonté de faire de leur stratégie de responsabilité sociale un outil d'émancipation et de régulation international.

BIBLIOGRAPHIE

Academy of Management Review, vol. 20, issue 2, pp 404-437.

ACCA (2004), Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) / Corporate Register (eds.) : Towards Transparency: Progress on Global Sustainability Reporting 2004, London.

Acquier A., Gond J.P. et Igalens J. (2006), Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion.

ADEME, Paris.

ADEME-ORSE-EPE (2001), Guide des organisations d'analyse sociétale, ADEME Editions

Advantage, Academy of Management Review, Number 23, p 242-266.

Aggeri F. (2001), Développement durable et gouvernement de l'environnement : la formation d'un nouvel espace d'action collective. Communication au « Séminaire Condor », 13 décembre.

Aggeri F., Pezet E. et al. (2005), Organiser le développement durable, Paris, Vuibert.

Aggeri, F., Pezet E., Abrassart C. et Acquier A. (2005), L'entreprise à l'épreuve du développement durable : apprentissages collectifs et pratiques managériales, Vuibert –

Albert M. (2003), Une nouvelle économie sociale de marché ?, Futuribles, juin, p.5-19

Alland D. et Rials S. (2003), Dictionnaire de la culture juridique, Ed. Puf.

Allouche J., Huault I. et Schmidt G. (2004), Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?, Congrès annuel de l'AGRH, Montréal

Alpha (2004), Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social, Etude du Centre d'études économiques et sociales du Groupe Alpha.

Alvesson M., Karreman D. (1991), "Taking the linguistic turn in organisational research : challenges, responses, consequences." Journal of applied behavioral sciences, 36, 136-158, 2000 Aristote Rhétorique Le livre de poche

Amselek P. (1982), L'évolution générale de la technique juridique dans les sociétés occidentales, RDP, p.275.

Anderson S. et Cavanagh J. (2000), The Rise of Corporate Global Power, Institute for Policy Studies, Washington.

Ansoff I. (1968), Stratégie du développement de l'entreprise, Editions Hommes & Techniques, Paris.

Antonmattei P.H. et Vivien P. (2007), Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives, Rapport au ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes.

- Aoust J.-M., Canaméras G., Guilhou X. et Revel C. (2004), Quand ONG et PDG osent,
- Aristote, La politique, trad. Marcel Prélôt, Paris, Gonthier, 1964
- Arregle J.L. (1984), L'approche fondée sur les ressources, in Arregle J.L, Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P., Les nouvelles approches de la gestion des organisations, Paris, Economica, 2000, p.193-239 ; Wernerfelt, A ressource-based View of the Firm, Strategis Management Journal, vol.5, p.171-180.
- Attard J. (2006), Contrats et environnement : quand l'obligation d'information devient instrument de développement durable. Petites affiches, 19 : 7.
- Aubertin C. et Vivien F.D. (1986), Le développement durable, enjeux politiques, économiques et sociaux, La documentation française.
- Aubry J.B. (1988), Prescriptions juridique et production juridique, RDP, mai-juin, p.675.
- Baade H. (1980), The legal Effects of Codes of Conduct for Multinational Enterprises, in N. HORN (dir.), Legal Problems of Codes of Conduct for Multinational Enterprises, Londres,
- Baddache F. (2004), Entreprises et ONG face au développement durable, L'Harmattan, Paris.
- Badie B., La fin des territoires, Paris, Fayard, 1995, 4e de couverture
- Ballet J. et De Bry F. (2001), L'entreprise et l'éthique, Ed. Points, Coll. Inédit Economie.
- Barnard C. I. (1938), The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge.
- Bassern M. (2005), Autorégulation et co-régulation de l'entreprise en matière de droit de l'homme : l'exemple des codes de conduite et des labels sociaux, Académie européenne de théorie du droit.
- Batifoulier P. (1999), " Ethique professionnelle et activité médicale : une analyse en termes de conventions ", Finance Contrôle Stratégie, volume 2, n° 2, juin, p. 5-24.
- Béchillon D. (1997), Qu'est ce qu'une règle de droit ?, Paris, Odile Jacob.
- Beck U. (2001). La société du risque – sur la voie d'une autre modernité, Ed. Aubier,
- Beeman R., Botein S. et Carter E. (1987), Beyons Confederation : Origins of the Constitution and American National Identity, University of North Carolina Press, Chapelle Hill, p.76.
- Berle A. et Means G. (1932), The Modern Corporation and Private Property, New York.
- Berra D. (2002), Les chartes d'entreprise et le droit du travail, Mélanges dédiés au président Michel Despax, Presses de l'université des sciences sociales de Toulouse, p. 123.
- Besnier J.M. (1993), L'Humanisme déchiré, Descartes et Cie.

BIT (2003), Note d'information sur la responsabilité sociale des entreprises et les normes internationales du travail, BIT, Novembre.

Boasson C. (2002), La responsabilité sociale des entreprises, Entreprise et Personnel/CSR Europe (cahier), 2002.

Boje D. « Stories of the storytelling organizations. A story of storytelling performance in an office supply firm.» Administrative Science Quarterly 36: 106-126. 1991

Boulanger J. (1961), Notations sur le pouvoir créateur de la jurisprudence, RTD.Civ, p.417 et s.

Bourque R (2005), Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation, Institut International d'Etudes Sociales (IIES).

Bowen H.R. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row.

Bradley F. (1995), Prepare to Make a Moral Judgement, People Management

Brannen M. Y. (2004), When Mickey loses face: recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. Academy of Management Review Vol 29 N° 4.

Braudel F. (1988), Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle, 3 tomes, Armand-Collin, 1988.

Brodhag C. (2002) Ethique d'entreprise et développement durable, Entreprise Ethique (16).

Brodhag C., (2000), Gouvernance et évaluation dans le cadre du développement durable, Agora 21.

Brodhag, C., Gondran, N. et Delchet, K. (2004), Du concept à la mise en œuvre du développement durable: théorie et pratique autour du guide SD 21000, Vertigo, 5 (2): p. 11. <http://www.vertigo.uqam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>

Brown J.S., Denning S., Groh K. et Prusak L. (2005), Storytelling in Organizations, Why storytelling is transforming 21st Century Organizations and Management Elsevier.

Brugvin T. (2000), Le Rôle de l'OIT et de l'Union européenne vis-à-vis des codes de conduite relatifs aux normes fondamentales du travail, Septembre.

Brunel S. (2003), Les ONG et la mondialisation, conférence UTLS Le Monde du Mardi, 22 juillet 2003, www.lemonde.fr.

Buchholz R.A. (1977), An alternative to social responsibility, MSU Business Topics, 25(3).

Burchell J. et Athwal P. (2005), The Challenges of Corporate Responsibility Reporting – A Summary of the Findings of a Qualitative Study into the Development and Contents of CSR Reports among 14 Companies, Leicester/Sheffield: The CRADLE project at the Universities of Leicester and Sheffield.

Bureau international du Travail (1977), Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, Genève

Burnham J. (1941), Managerial Revolution, New York.

Burt R.S. (1983), Corporate Profits and Cooptation, New York : Academic Press.

Canada's Office of Consumer Affairs (1996), Voluntary Codes and the Consumer Interest

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies, Paris, La Découverte.

Carroll A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, Academy of Management Review, vol. 4, n° 4, p. 657-668.

Carroll A. B. (1989), Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, O.H.: South Western, Cincinnati

Castelnau Ph. et Noël Chr. (2004), Engagement pour un développement durable et performance des entreprises : le cas français, Journée du CERMAT sur la performance, 15 janvier 2004, IAE Tours.

Catala N. (1980), Traité de droit du travail, t.IV, L'entreprise, Paris, Dalloz, n°133

Causse N. (2000), La valeur juridique des chartes d'entreprise au regard du droit du travail français, Thèse du centre de droit social, Presses Universitaires d'Aix-Marseille

Centre des Jeunes Dirigeants (1996), L'entreprise au XXI^e siècle : lettre ouverte aux dirigeants pour réconcilier l'entreprise et la société, Flammarion, Paris.

Chabas F. (1998), Obligations, théorie générale, T.II, Vol.1, 9^{ème} Ed., Montchrestien

Chandler A. (1977), The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business, Cambridge.

Chandron J.L. (1987), L'analyse des données dans les sciences de gestion, Etudes et documents – Séries « Recherches », W.P.362, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix-Marseille, Septembre, 41 p., page 32.

Charreaux G. & Desbrières Ph. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N° 2, Juin, p. 57-86.

Charreaux G. (1996), Vers une théorie du gouvernement des entreprises, Cahier de recherche du Greco

Charreaux G. (1997), Le gouvernement des entreprises, Economica

Chassande P. (2002), Développement durable – Pourquoi ? Comment ?, Editions Edisud, Aix-en-Provence, 189 pages.

Chevallier J. (1998), Vers un droit postmoderne ? Les transformations de la régulation juridique, RDP, p.659

Clark J.M. (1916), The Changing Basis of Economic Responsibility, The Journal of Political Economy, 24(3): 209-229.

Clarkson M. B. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 20 (1), p. 92-117

Clausen J. et Loew T. (2005), Mehr Glaubwürdigkeit durch Testate? Evaluation des Nutzens von Testaten in Nachhaltigkeitsberichten, Berlin: Borderstep Institut und Institute 4 Sustainability.

CMED (1988), Notre avenir à tous, Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. Montréal, Editions du Fleuve/ Les publications du Québec, 434 p.

Coase R. (1937), The Nature of the Firm, Paris, Economica.

Cobast E. (2004), Petite histoire de la société civile. Vers une démocratie participative, in Culture générale, T.1, PUF.

Cohen-Tanugi L. (1985), Le droit sans l'Etat, PUF.

Cohen-Tanugi L. (1989), La métamorphose de la démocratie française, De l'Etat jacobin à l'Etat de droit, Gallimard

Colombani J.M. et Wells W. (2004), France-États-Unis, déliaisons dangereuses, Paris, Jacob-Duvernet.

Commission européenne (2003), Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility Industrial relations and industrial change, Directorate-General for Employment and Social Affairs

Comte-Sponville A. (1994), Valeur et vérité, PUF.

Conseil Economique et Social (1974). Etablissement d'un bilan social, étude présentée par la section des activités sociales sur le rapport de M. Yves Chaigneau, le 21 novembre 1973, Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique et social, n° 16 du 9 mai 1974.

Conseil Economique et Social (1977). Projet de loi relatif à l'établissement d'un bilan social dans l'entreprise, avis adopté le 24 novembre 1976 par le Conseil économique et social sur le rapport présenté par M. Corentin Calvez au nom de la section du travail, Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique et social, n° 2 du 27 janvier 1977

Cornu, G (2007), Vocabulaire juridique, Ed Quadrige, PUF.

Coupland C. (2005), Corporate Social Responsibility as argument on the web” in Journal of Business Ethics, 62, 355-366.

Courrent J-M. (1998), Ethique de gestion : essai de description par les attitudes des dirigeants de petites entreprises, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

Crabbé Ph. (1997), Le développement durable : concepts, mesures et déficiences des marchés et des politiques au niveau de l'économie ouverte, de l'industrie et de l'entreprise, Industrie Canada, Document Hors Série n°16.

Cranston R. (1978), Consumer and the Law, Londres, Weidenfeld & Nicholson.

D'Almeida N. et Merran-Ifrah S. (2005), « Le récit patronal. La tentation autobiographique » in RFG, 31, 159, 109-125.

D'Arcimoles C.H. (2001), La GRH : moteur du développement durable, In Féron, G. et alii, Le développement durable, Editions d'Organisation.

D'arcimoles Ch-H. et Trebucq St. (2003), Etude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des sociétés françaises cotées (1995-2002), Actes du Colloque interdisciplinaire La Responsabilité Globale de L'Entreprise : un nouveau modèle de régulation ?, Audencia Nantes. Ecole de Management, 16 et 17 octobre, 54 p.

D'humères P. (1993), Management de la communication d'entreprise, Paris, Eyrolles.

D'humères P. (2005), Le développement durable, le management de l'entreprise responsable, Ed. d'Organisation, Paris.

Daley P. (1995), Gaz. Pal., 18 janvier, n°18, p.115 et 116

Dasgupta, Hettige et Wheeler (1997), What Improves Environmental Performance, document de travail de la Banque mondiale.

Daugareilh, I (2006), Gouvernance, droit international et responsabilité sociale de l'entreprise, dans le cadre d'une recherche européenne ESTER coordonnée par Isabelle Daugareilh.

Davis K. (1973), The case for and against business assumption responsibilities, Academy of Management Review, Vol. 2, N°. 3, p. 70-76.

De Backer P. (2005), Les indicateurs financiers du développement durable, Ed. d'Organisation.

De George R. (1978), Moral Issues in Business, Ethics, Free Entreprise and Public Policy. Original Essays on Moral Issues in Business (eds. Richard de George and Joseph A. Pichler), New York, Oxford University Press

De George R. (1990), Business Ethics, New York/London, Macmillan/Collier Macmillan

De Jouvenet B. (1970), Le thème de l'environnement, Analyse et Prévision, 10 : 517-533.

De Woot P. (2005), Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ?, Paris, Economica.

Decock-Good C. (2000), Des déterminants de la responsabilité sociétale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris-Dauphine.

Decock-Good C. (2001), L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, n°. 4, décembre, p. 29-57.

Déjean F., et Gond J.-P. (2003), La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques & stratégies de recherche, Sciences de Gestion & Pratiques managériales, Economica, pp. 389-400.

Déjean F., Gond J.P. et al. (2004), Measuring the unmeasured: an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry, Human Relations, 57(6): 741-764.

Déjean, F. et J.-P. Gond (2004), La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, Finance, Contrôle, Stratégie 7.

Delalande D. (1997), Découverte de l'économie, Cahier français, La documentation française.

Delors J. (1971), Les indicateurs sociaux, Futuribles, Paris.

Deprez J. (1987), Naissance de la norme dans l'entreprise : intégration de la volonté de l'employeur et constatation de l'usage, Dr.soc., p.637

Detchessahar M. (2001), Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation. Revue de gestion des ressources humaines N° 39 43-57.

Deumier P. (2002), Le droit spontané, Economica.

Dieux X. (2002), « De la société anonyme comme 'modèle' et de la société cotée comme 'prototype' », in J. KIRKPATRICK (sous dir.) Liber amicorum Lucient Simont, Bruxelles, Bruylant.

Diller J. (1999), Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement ?, Revue internationale du travail, vol.138, n°2, p.107

Dion M. (1994), L'éthique des entreprises, Ed. Fides.

Dion M. (2001), Fondements philosophiques traditionnels et approche existentialiste de l'éthique des affaires, Ethique en entreprise, 7ème colloque d'éthique économique.

Dockes E. (1994), L'engagement unilatéral de l'employeur, Dr.soc., 227.

Dodd E. M. (1932), For Whom are Corporate Managers Trustees?, Harvard Law Review, 45 (7), p. 1145-1163.

- Donaldson T. (1982), *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Donaldson T. et Preston L. E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91
- Drucker P. (2001), *Will the Entreprise Survive ?*, in *The Economist*, 3 novembre.
- Dubigeon O. (2002), *Mettre en pratique le développement durable*, Eyrolles.
- Dubois J.L. et Mahieu F.R. (2002), *La dimension sociale du développement durable : réduction de la pauvreté ou durabilité sociale ?*, in Jean Yves Martin (dir.), *Développement durable ? Doctrine, pratiques, évaluations*, IRD Editions, Paris, p.73-94.
- Dugue S. (2003), *Gestion du risque professionnel*, *Cahier sociaux du Barreau de Paris*, juin, n°151
- Durkheim E. (1960), *Le suicide*, Paris, P.U.F., (la première édition est de 1897).
- East West Management Institute (EWMI) (2005), *Survey of Reporting on Corporate Social Responsibility (CSR) by the Largest Listed Companies in Eleven Central and Eastern European (CEE) Countries*, Budapest.
- Ecodurable (2003), *Réflexions d'experts sur les pratiques de reporting développement durable des entreprises internationales*, réunion CSR Europe /Orse du 11 juillet
- Ecodurable (2003), *Revue comparée des premiers rapports de développement durable publiés en 2002, premiers benchmark des rapports français/européens*
- Edme R. (2003), *Principales approches et référentiels de RSE en "concurrence" : en quoi et comment l'Investissement Socialement Responsable entre en résonance et quelles sont ses perspectives ?*, la RSE, Etude Anact
- Elkington J. (1997), *Cannibals with forks, the triple bottom line of 21st century business*, Oxford, Capstone Publishing.
- EuropeanCommission (2001), *Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper*. Luxembourg, Belgium, European Commission - Employment and Social Affairs.
- Fabowlé L. (1994), *Voluntary Codes : A Viable Alternative to Government Legislation ?*, Ottawa, Centre pour la promotion de l'intérêt public.
- Fagot-Largeault A. (1985), *L'Homme bioéthique, pour une déontologie de la recherche sur le vivant*, France, Maloine, *Recherches interdisciplinaires*, 248 p.
- Fallery B. et Marti C. (2005), *Comment partager des récits d'expériences entre des artisans : un apport des méthodes narratives pour la e-GRH*, in *E-GRH : réalités managériales coordonné par M. Kalika, V. Guilloux, F. Laval, M. Matmati*, 257-273, coll AGRH Vuibert.

Farjat G. (1998), Nouvelles réflexions sur les codes de conduites privés, Les transformations de la régulation juridique, CLAM J. et MARTIN G. (sous la direction de), LGDJ, p.151-164

Fayol H. (1916), Administration industrielle et générale, Dunod, Paris.

Fergusson A. (1760), Histoire de la société civile.

Ferone G., d'Arcimoles Ch., Bello P., Sassenou N. (2001), Développement durable - Éditions d'Organisation,

Férone G. et d'Arcimoles C.H. et al. (2002), Le développement durable, Dunod.

Ferry L. (1996), L'homme-dieu ou le sens de la vie, Grasset, Paris.

Financial performance debate, Business and Society, vol.36, n°1, p.5-31.

Fluckiger A. (2004), Régulation, dérégulation, autorégulation : l'émergence des actes étatiques non obligatoires, Société suisse des juristes, Rapports et communications, 2004, §168.

Folacci E. et Marousseau G. (2005), O.N.G. et développement durable : entre solidarité et instrumentalisation, congrès AIMS.

Fonds Monétaire International (FMI) (2004), Guide on Resource Revenue Transparency.

Foucault M. (1976), La volonté de savoir, Paris, Gallimard.

Foucault M. (2004), Naissance du biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979), Paris, E. Gallimard – Seuil, p.120

Freeman E. R. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman Publishing Inc., 276 p., Boston

Freeman E. R. (1999), Divergent Stakeholder Theory, Academy of Management Review,

Freeman E., Gilbert D. (1988), Corporate Strategy and the Search for Ethics, Prentice

Freeman R.E. et Reed D.L. (1983), Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance, California management review, vol 25, n° 3, spring, 88 - 106.

Friedman A. L. et Miles S. (2002), Developing stakeholder theory, Journal of Management Study, 39 (1): 2002, p. 1-21.

Friedman M. (1962), Capitalism and Freedom, The University of Chicago Press.

Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, The New York Times Magazine, September.

Furet F. et Ozouf M. (1988), Dictionnaire critique de la révolution française, Flammarion, p.757.

Gadrey J. et Jany-Catrice F. (2005), Les nouveaux indicateurs de richesse, coll. « Repères », La Découverte, Paris.

Gagnon G., Macklin A. et Simons P. (2003), Deconstructing Engagement : Corporate Self-regulation in Conflict Zones – Implications for Human Rights and Canadian Public Policy, Social Science and Humanities Research Council of Canada, 147 pages.

Gautier L., (1998), Les chartes d'éthique : coût ou investissement pour une gestion des ressources humaines éclatée ?, Actes du 9ème Congrès de l'AGRH, 19-20 novembre, p. 524-541.

Gendron C. (2005), Les codes d'éthique : de la déontologie à la responsabilité sociale, dans Langlois et al (dir.), Ethique et dilemmes dans les organisations, Les Presses de l'Université Laval, p.39-58.

Gendron C. (2006), Les codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation, Gestion, Dossier Responsabilité sociale de l'entreprise : débats actuels et perspectives, Volume 31, numéro 2.

Gendron C. (2006), Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire Les cahiers de la Chaire – collection recherche.

Gendron C., Lapointe A. et Turcotte M.-F. (2003), Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation?, Les Cahiers de la chaire économie et humanisme (UQMA-ESG) (12), p. pp. 22.

Gentot M. (1994), Les autorités administratives indépendantes, Montchrestien, coll. Clefs politiques, 2ème éd.

Giroux N. et Marroquin L. (2005), L'approche narrative des organisations, Revue Française de Gestion , 31, 159, 15-44.

Godard O. et Hommel T. (2005), Les multinationales et le développement durable : un jeu ambigu, Cahier n° 2005-021 de la Chaire de développement durable EDF – Ecole Polytechnique.

Gomez P.Y. (1996), Le gouvernement d'entreprise, InterEditions

Gomez P.Y. (2001), La république des actionnaires, Syros

Gond J.-P. et Mullenbach A. (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, Revue des Sciences de Gestion, pp. 93-116.

Gond J.P., Mercier S. (2005), Les théories des parties prenantes, Cahier du FARGO n° 1050502, Mai.

Gordon K., (2001), Des normes de comportement mondial pour les entreprises, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, p. 26 – 34.

Goudard, Itier S. et Saincy B. (2003), Les informations sociales dans les rapports annuels : quelle application de la loi NRE ? Une étude sur les sociétés du SBF 120, Alpha Études, Septembre.

Graz J.M. (2004), La gouvernance de la mondialisation, Ed. La découverte, Coll. Repères, Paris.

Greenwood M. R. (2002), Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis, Journal of Business Ethics, 36, p. 261-278.

Gribben C. et Olson L. (2003), An Anchor, not the Answer – Trends in Social and Sustainable Development Reporting, Berkhamsted, Herts.: Ashridge Centre for Business and Society.

Griffin J.J. et Mahon J.F. (1997), The corporate social performance and corporate

Guedon M.J. (1991), Les autorités administratives indépendantes, LGDJ, coll. Systèmes. Droit administratif.

Habermas J. (1977), Droit de la démocratie, Gallimard, Paris.

Habermas J. (1986), Morale et communication, Cerf.

Habermas J. (1987), Théorie de l'agir communicationnel, Fayard.

Heald M. (1970), The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960. Cleveland, Case Western Reserve University Press.

Hegel (1821), Principes de la philosophie du droit. LGDJ.

Henderson, R. et Clark, K. B. (1990), Architectural innovation : the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, Administrative Science Quarterly, 35, pp. 9-30.

Heyne P.T. (1968), Private Keepers of the Public Interest, New-York, McGraw-Hill.

Hill C.W.L. et Jones T. M. (1992), Stakeholder Agency-Theory, Journal of Management Studies, 29 (2), p. 131-154.

Hirigoyen G. (1997), Stratégie et finance : approche de la création de valeur, Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, Tome 3.

Hirschman A.O. (1970), Exit, voice and loyalty, Harvard University Press

Hirschman A.O. (1984), L'économie comme science morale et politique, Paris, Gallimard/Seuil.

Hohnen P. (2005), Instruments de responsabilité social : édification de l'architecture mondiale pour le XX1e siècle, Enjeux et possibilités du paysage naissant des instruments de responsabilité sociale. Etude pour Industrie Canada.

Holliday C.O. Jr, Schmidheiny S. et Watts P. (2002), *Walking the Talk – The Business Case for Sustainable Development*. Sheffield, Greenleaf Publishing.

Igalens J. (2004), Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°54, octobre.

Igalens J. (2004), *Tous Responsables*, Paris, Editions d'Organisation.

Igalens J. et Joras M. (2002), *Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Ed d'Organisation.

Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale des entreprises : comprendre, rédiger le rapport de développement durable*, Eyrolles.

Isaac H. (1998), Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 1, n° 2, juin, p. 89-112.

Jansen B. (2003), Renforcement de la culture de prévention des risques, *Magazine de l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail*.

Javillier J.C. (1991), Fidélité et rémunération, *Dr.Soc.*, p.386-405

Jeammaud A. (1988), *Droit du travail 1988 : des retournements, plus qu'une crise*, *Dr.soc.*, 583, sp. p.590

Jenkins R. (2001), *Corporate Codes of Conduct - Self-Regulation in a Global Economy*, United Nations Research Institute for Social Development Technology, Business and Society Programme Paper Number 2 April.

Jensen M.C. & W.H. Meckling (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure, *J. of Fin. Eco.*, vol. 3,

Jensen M.C. (1998), *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1992), Specific and General Knowledge, and Organization Structure, in L. Werin et H. Wijkander (Eds), *Contracts Economics*, Oxford : Basic Blackwell, p. 251-274.

Jestaz Ph. (1993), Source délicieuse..., *RTD Civ*, p.73

Jobard J.P., (1992), « Business Ethics » et déontologie des activités financières, existe-t-il un modèle français ?, *Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, *Economica*, p. 66 et s.

Jonas H. (1990), *Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, trad. J.Greicht, Le Cerf, Coll Passages.

Jones A. (2001), *Social Responsibility and the Utilities* », *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, N° 3/4, p. 219 – 229.

Jones R. et Murrell A. (2001), Signaling positive corporate social performance, *Business and Society*, Vol. 40, n°1, p. 59-78.

Jones T. (1995), Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics,

Jones T., Wicks A. (1999), Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management*

Jones T.M. (1980), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, Vol. 22, n° 2, p. 59-67.

Jonker J., Wagner M. et al. (2004), *CSR discovery*, Berlin, Springer.

Joras M. (2002), L'émergence d'un référentiel universel d'exigences éthiques, *Entreprise Ethique*, N° 16, avril, pp. 32- 40.

Journet N. (2000), *Philosophie de notre temps*, œuvre collective, Edition Sciences Humaines.

Kaplan J. et Perry W. (1991), The High Cost of Corporate Crime: How Firms can Protect Themselves from Potential Huge Liabilities, *Management Accounting*.

Kaspi A. (1999), *Les Etats-Unis d'aujourd'hui*, Plon, Paris, p. 28

Kearney, N (1999), Codes de conduite d'entreprises – expériences des syndicats. FITTHC.

Kelsen H. (1962), *Théorie pure du droit*, Paris, Dalloz, 2ème Ed.

Keynes J.M., Perspectives économiques pour nos petits enfants, In *Essai sur la monnaie et l'économie*, Payot, Paris.

Kjonstad B., Willmott H. (1995), Business Ethics: Restrictive or Empowering?, *Journal of Business Ethics*, n° 14, p. 445-464.

Kletz P. (1997), L'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managerial pertinent?, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC.

Kochan T.A., et Osterman P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise, Forging a Winning Partnership among Labor, Management and Government*, Harvard Business School Press, Boston.

Kolk A. et al. (1999), International Codes of Conduct and Corporate Social responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves? », *Avril, 8 Transnational Corporations* 143-180

Koubi G., (1998), La notion de « charte » : fragilisation de la règle de droit ?, *Les transformations de la régulation juridique J.CLAM et G.MARTIN (sous la direction de), LGDL*, p.165-181.

KPMG International (2005), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting*.

L'Hélias S. (1997), *Le retour des actionnaires*, Paris, Gualino

Laïdi Z. (2005), *La société civile internationale existe-t-elle? Défaillance et potentialités*, in *Culture générale*, t.2, Ed. PUF.

Lang M.H., Lundholm R.J. (1996), *Corporate Disclosure Policy and Analyst Behavior*, *The Accounting Review*, October, Vol.71, n°4, p. 467-492.

Laville E. (2002), *L'entreprise verte. Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Village Mondial.

Le Goff J. (1999), *Entreprise, société, actionnaires, salariés, quels rapports ?*, Dalloz, Chron., p.160

Le Goff J. (2004), *Les acteurs de l'histoire du droit du travail*, Coll. l'univers des normes.

Le Moëne C. (1990), *L'ère des « communicateurs » ? Enjeux sociaux et politiques du phénomène de la Communication d'Entreprise en France (1968-1998)*. Thèse de doctorat d'Etat en sciences politiques, Université Rennes 1, Janvier.

Lépineux F. (2003), *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, C.N.A.M., Paris

Lévy-Bruhl H. (1951), *Esquisse d'une théorie des sources du droit*, *L'année sociologique*, p. 3.

Licklider J.C.R. et Taylor R.W. (1968), *The Computer as a Communication Device*, *Science and Technology*.

Loew T., Ankele K., Braun S. et Clausen J. (2004), *Die Bedeutung der internationalen CSRDiskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*, Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) and Münster: Future e.V.

Loew T., Clausen J. et Westermann U. (2005), *Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland – Ergebnisse und Trends im Ranking 2005*, Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) and Münster: Future e.V.

Maignan I. et Ferrell O. C. (2000). *Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, p. 283- 297.

Maignan I. et Ralston D.A. (2002), *Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Businesses' Self-Presentation*, *Journal of International Business Studies*, 33, n°3, p.497-514.

Malthus T.R. (1798), *Essai sur le principe de population*, Traduit de l'anglais par P. et G. Prévost en 1823 sur l'édition de 1817 (5e). Edition de Jean-Paul Maréchal. Paris, Garnier-Flammarion, 1992. 2 volumes.

Mamic I. (2003), Business and Code of Conduct Implementation, How firms use Management Systems for Social Performance, Bureau International du Travail (Management and Corporate Citizenship Programme).

Mandeville B. (1714, 1729), La Fable des abeilles ou Les Fripons Devenus Honnestes Gens, Traduit de l'anglais par Jean Bertrand, Ed. Chez Jean Nourse de 1750.

Marois B. et Bompont P. (2004), Gouvernement d'entreprise et communication financière, *Economica*.

Martin J.O. (2007), Nos multinationales s'imposent sur la planète, *Le Figaro*, 20 mars.

Martinet A. Ch., Reynaud E. (2004), Entreprise durable, Finance et Stratégie, *Revue Française de Gestion*, n° 152, novembre-décembre.

Martinet A.C. (1983), *Stratégie*, Vuibert

Martinet Y. (2004), Responsabilité sociale des entreprises : convergence entre document unique et rapport de gestion, *JCP Entreprise*, n°44, 28 octobre, p.1597

Marx K. (1965), *Le capital*, Gallimard, Paris.

Matten D. et J. Moon (2004), 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. Paper presented at the 20th EGOS colloquium, Ljubljana, Slovenia.

Mauléon F. (2003), L'éthique et la cybersurveillance, un mariage de raison?, *Escem Le Magazine*, n°3

Mauléon F. (2004), Le développement durable au service de la gouvernance d'entreprise, in Actes du colloque scientifique francophone, Pour une meilleure gouvernance d'entreprise, organisé par l'université Saint-Clément d'Ohrid et l'université Montesquieu Bordeaux IV, Sofia, Bulgarie.

Mauléon F. (2005), *Management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Chapitre sur la Gouvernance d'entreprise, Editions Hermes,

Mauléon F. (2005), Introduction au Management durable, in *Le management durable*, dir. Wolff D. et Mauléon F., Ed. Hermes.

Mauléon F. (2006), La tentative d'autorégulation des entreprises responsables : une éthique professionnelle limitée par le pouvoir politique, Colloque du CERMAD, Groupe ESCM ; article à paraître dans *Gestion 2000* en 2007.

Maury S. (1950), Observations sur la jurisprudence en tant que source du droit, in *Mélanges Ripert*, t.I, p.28 et s

Mayer A. (1983), *La persistance de l'Ancien Régime, l'Europe de 1848 à la Grande Guerre*, Paris, Flammarion.

- Mazars (2005), Le développement durable dans les grandes entreprises publiques et les sociétés cotées du CAC 40.
- McGuire J. W. (1963), *Business and Society*, MacGraw-Hill, New-York.
- McKinsey & Company (2004), *Assessing the Global Compact's Impact*.
- MEDEF (2006), *l'action de groupe ou class action en 10 points*, Rapport de mars.
- Médina Y. (2003), *La déontologie, ce qui va changer dans l'entreprise*, Ed.d'organisation.
- Mendras H. (1988), *La seconde Révolution française*, Gallimard.
- Mercier S. (1997), *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, collection "Repères", Paris
- Mercier S. (2001), *Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises ?*, *Revue Française de Gestion*, n°136, 2001.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La découverte, Coll. Repères, p.24 et 25.
- Mesure S. et Savidan P. (2006), *Le dictionnaire des sciences humaines*, Coll. Quadrige, ED. Puf.
- Michener R. (1983), *La nostalgie des origines*, *L'express* du 28 octobre, Chap.I, note 3
- Michoud L. (1924), *La théorie de la personnalité morale. Son application au droit français*, t.2, Paris, L.G.D.J., 1924, p.145.
- Mingasson J.P. (2004), *La responsabilité sociale des entreprises – Concept et place dans l'agenda politique européen*, *les Petites Affiches*, 26 Février 2004, n°41
- Mintzberg H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1999), *Safari en pays stratégie*, Village mondial
- Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts*, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- Modigliani F. et Miller M. (1958), *The Cost of Capital, Corporation Finance and Theory of Investment*, *American Economic Review*, June

Monsen R.J., Downs A. (1965), The Behavior of the Large Managerial Firm, Journal of Political Economy, Vol.7, June, p. 221-237.

Montesquieu (1748), De l'esprit des lois, livre de poche 1995.

Morin E. (1990), Introduction à la pensée complexe, ESF Editeur, 158 p., p.16.

Mottis N. et Ponsard J.P. (2003), l'influence des investisseurs institutionnels sur le pilotage des entreprises, Revue française de gestion.

Nagel T. (1978), The possibility of Altruism, Princeton University Press, Reissue edition.

Nahapiet J, Ghoshal S (1998), Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational

Naouri J.C. (1986), La Réforme du Financement de l'économie, Revue Banque 459: 211-221.

Nationale des Sciences Politiques, Paris.

Neau-Leduc C. (2006), La responsabilité sociale de l'entreprise : quels enjeux juridiques ?, Droit social, no 11, p. 952-958

NERA Consulting (2005), Recent Trends in Shareholder Class Action Litigation: Bear market Cases Bring Big Settlements, February.

Nicolas Y. (1986), Genèse de la communication dans l'entreprise moderne, in Entreprise et Histoire, n°11, mars.

Nikitin M. (1992), La naissance de la comptabilité industrielle en France, Thèse de doctorat es science de gestion, Université Paris IX-Dauphine.

Nilles J-J. (1998), L'éthique comme outil de management des forces de vente. Une application à la vente directe, Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie.

OCDE (1998a), Inventaire des codes de conduite des entreprises, TD/TC/WP(98)74/FINAL.

OCDE (2000), Inventaire des codes de conduite des entreprises, Octobre, Groupe de travail du Comité des échanges

OCDE (2000), Les codes de conduite des entreprises - étude approfondie de leur contenu, Juin, Groupe de travail du Comité des échanges

OCDE, (2001), « Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics », Ed. de l'OCDE, Paris.

OIT (1998b) : « Tour d'horizon des faits nouveaux dans le monde et des activités du Bureau concernant les codes de conduite, le label social et d'autres initiatives émanant du secteur privé en rapport avec les questions sociales », Conseil d'administration de l'OIT, 273e session, groupe de travail sur la dimension sociale de la libéralisation du commerce international.

- ORSE (2004), La certification des données sociales et environnementales.
- ORSE (2006), Etude faisant le lien entre dialogue social et RSE
- ORSE (2006), Guide sur les partenariats ONG/Entreprises
- ORSE (2006), Répertoire sur les pratiques des entreprises en matière de négociation des accords-cadres internationaux.
- Osman F. (1995), Avis, directives, codes de bonne conduite, recommandations, déontologie, éthique etc... : réflexion sur la dégradation des sources privées du droit. R.T.D. civ., p. 510;
- Ost F. et Van de Kerchove M. (2002), De la pyramide au réseau ? Pour une dialectique du droit. Bruxelles, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis.
- Padioleau J.-G. (1989). L'éthique est-elle un outil de gestion ?, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août.
- Parfit, D. (1984), Reasons and Persons, Oxford, Oxford University Press
- Parrat F. (2003), Le gouvernement d'entreprise, Dunod, Coll.Topos
- Pasquero J. (1995), Ethique et entreprises: le point de vue américain. Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine, Québec, Presses Universitaires de Laval.
- Pasquero J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. M.-F. Turcotte and A. Salmon, Presses de l'Université du Québec.
- Passet R. (1996), L'économie et le vivant, Paris, Payot. 2ème Ed. Economica, Paris.
- Pava M.L. et Krausz J. (1996), The association between corporate social responsibility and financial performance : the paradox of social cost, Journal of Business Ethics, Vol. 15, p. 321-357.
- Pennings J.M. (1980), Interlocking Directorates, San Francisco: Jossey-Bass.
- Perez R. (2003), L'actionnaire socialement responsable, Revue française de gestion.
- Pérez R. (2003), La gouvernance de l'entreprise, Ed. La découverte, Coll. Repères.
- Perret B. (2005), Développement social durable : quels indicateurs ?, in Jean Paul Maréchal et Béatrice Quenault (dir.), Le développement durable. Une perspective pour le XXIème siècle, Presses Universitaires de Rennes, p.341-347
- Persais E. (2002), L'excellence durable: vers une intégration des parties prenantes, Paris, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 5 au 7 juin, 30 p.

Persais E (2003), Le rapport de développement durable (ou Stakeholders' Report). Un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ?, Angers, Atelier de l'AIMS "Développement durable", le 15 mai, 40 p.

Persais E. (2004), Le rapport de développement durable (stakeholders' report) : un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ?, Revue Française de Gestion.

Persais E. (2004), Les rapports sociétaux : Enjeux et limites, Dossier « Développement durable », Revue française de gestion : 167.

Pesqueux Y. (2000), La gouvernance d'entreprise comme idéologie, Ellipses

Pesqueux Y. et Damak-Ayadi S. (2003), La théorie des parties prenantes en perspective, Angers, le 15 mai 2003, Atelier de l'AIMS « Développement durable, 19 p.

Pesqueux Y. et Ramanantsoa B. (1995), La situation éthique en France, Revue éthique des affaires, n°1, janvier.

Petit B. (2004), La dimension sociale du développement durable : le parent pauvre du concept, Petites affiches.

Pfeffer J. (1972), « Size and Composition of Corporate Board of Directors: the Organization and its Environment », Administrative Science Quarterly, 17, p. 218-228.

Pfeffer J., Salancik G. (1978), The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective, New York : Harper et Row.

Phillips T., Eyres B. et Howitt R., (2001), Closing Session – The Corporation and Society, Journal of Business Ethics, Vol. 32, N° 2, p. 2 – 9.

Plane J.M. (2003), Théorie des organisations, Coll. Les Topos, 2eme Edition, Dunod.

Pleon (2005), Accounting for Good : the Global Stakeholder Report 2005 - The Second World-wide Survey on Stakeholder Attitudes to CSR Reporting.

Poliak C. F. (2003), commentaire sur « L'humanitaire ou le management des dévouements, sous la direction de Collovald A., P.U.R. 2002, Le Monde Diplomatique, Juin 2003, p 30.

Post J. E., Preston L.E. et Sachs S. (2002), Managing the Extended Enterprise : the New Stakeholder View, California Management Review, vol. 45, n° 1, fall, p. 6-28.

Post J.E., Preston L.E. et Sachs S. (2002), Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press.

Potoski M. et Prakash A (2004), Regulatory Convergence in Nongovernmental Regimes? Cross-National Variation in ISO 14001 Adoption, Journal of Politics, 885-905

Potoski M. et Prakash A. (2005), Covenants with Weak Swords : ISO 14001 and Facilities' Environmental Performance, Journal of Policy Analysis and Management, vol. 24, 745-769

Potoski M. et Prakash A.(2005), Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance ", American Journal of Political Science.

Powell, W., Koput, K. et Smith-Doerr, L. (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, Administrative Science Quarterly, 41, pp. 116-145.

Prakash A. et Potoski M. (2006), Globalization and ISO 14001 – trading up or trading down?, ISO Management Systems.

Prakash, A. et Potoski M. (2006). Racing to the Bottom? : Globalization, Environmental Governance and ISO 14001, American Journal of Political Science, 350-364

Preston L. et O'Bannon D. (1997), The corporate social-financial performance relationship, Business and Society, Vol. 36, n°4, p. 419-429.

Preston L.E. et Porst J.E. (1975), Private Management and Public Policy, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

PRSA (2003), CSR Disclosure Study, Public Relations Society of America (PRSA) / Business for Social Responsibility (BSR), New York.

Qautremer J. (2004), La RSE ne peut pas faire de miracles, mais elle peut conduire les entreprises à progresser, Les Petites Affiches, 26 Février, n°41

Quéinnec E. et Igalens J. (2004), Les Organisations non-Gouvernementales (ONG) et le management, Vuibert, Paris

Quoniam L. et al. (2003), Mémo CenDoTeC: Protocole de Kyoto, Marche du Carbone. Quelles Perspectives pour le Bresil? São Paulo : CenDoTeC, p.8.

Quoniam L. et al. (1994), Mise en évidence de concepts dans le discours oral par une nouvelle méthode d'indexation sur des critères statistiques In: 2ème Journées IUT de la recherche en sciences sociales et humaines, Toulouse.

Raffarin J.P. (2007), Rapport d'information n° 262 fait au nom de la délégation du Sénat pour la planification sur le colloque organisé le 23 janvier 2007 : « État ou entreprises : qui gouvernera le monde demain ? », Annexe au procès-verbal de la séance du 22 février 2007 du Sénat.

Raiborn C. et Payne D. (1990), Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum, 9 Journal of Business Ethics, p. 881

Rand A., Branden N. et Greenspan A. (1987), Capitalism: The Unknown Ideal, Signet Book; Éd. Reissue.

Rappaport A. (1986), Creating Shareholder Value, McGraw-Hill

Rawls J. (1987), Théorie de la justice, Paris, Seuil.

- Revel J.F. (2002), *L'obsession anti-américaine : son fonctionnement, ses causes, ses conséquences*, Plon.
- Reynaud E. (2003), *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, Acte du premier atelier "Développement Durable", A.I.M.S., 15 mai 2003, Angers
- Reynaud E. et Dontenwill E. (2005), *Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable : Etude de cas d'une entreprise de transport urbain*, Congrès de l'AIMS.
- Ricardo D. (1977), *Principes d'économie politique et de l'impôt*, Flammarion, Paris.
- Richard B. et D. Mielliet (2003), *La dynamique du gouvernement d'entreprise*, Ed. d'organisation.
- Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.
- Rigoulot P. (2004), *L'antiaméricanisme*, R. Laffont.
- Ripert G. (1955), *Les forces créatrices du droit*, Paris, LGDJ.
- Rivière A. (2005), *Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ? communication aux 14^e rencontres « Histoire et Gestion » IAE de Toulouse 24 et 25 Novembre 2005*
- Roger P. (2002), *L'Ennemi américain : Généalogie de l'antiaméricanisme français*, Seuil.
- Rojot, J. (1997), *Théorie des organisations*, in *L'Encyclopédie de gestion* dirigée par Joffre, P. et Y.Simon, Economica, 2^eme éd., tome 3, pp. 3337-3370.
- Roman R., Hayibor et Agle B. (1999), *The relationship between social and financial performance*, *Business and Society*, Vol. 38, n°1, p. 109-125.
- Romano S. (1969), *Lo stato moderno e la sua crisi*, Milan, Giuffrè.
- Rubio F. (2003), *A quoi servent les O.N.G. ?*, collection *La question*, Éditions l'Hèbe,
- Sachs I. (1992), *Transitions Strategies for the 21st Century*. In *Nature and Resources*. Vol.28, n°3. p.4-17
- Sachs I. (1993), *L'Écodéveloppement*, Paris, éditions Syros.
- Sachs I. (1997), *Sur un ciel d'hiver, quelques hirondelles...*, in *Écodécision; dossier Rio*, cinq ans plus tard n°24, printemps, p.20-22.
- Sadler B. et Jacobs P. (1990), *Définir les rapports entre l'évaluation environnementale et le développement durable: la clé de l'avenir*. In *Développement durable et évaluation environnementale: perspectives de planification d'un avenir commun*. Ottawa: Conseil canadien de recherche sur l'évaluation environnementale

Saincy B. et Descolonge M. (2006), Les nouveaux enjeux de la négociation internationale, Edition Découverte.

Sainsaulieu R. (1990), L'entreprise, une affaire de société, Presses de la Fondation

Sainsaulieu R. et Segrestin D. (1984), Vers une théorie sociologique de l'entreprise, Sociologie du Travail, n° 3-86, p. 335-352.

Salmon A. (2002), Ethique et ordre économique. Une entreprise de séduction, CNRS Editions.

Saulquin J.Y. (1995), La clinique en observation : formulation d'un diagnostic en relation avec l'efficacité, Université de Poitiers, IAE, Thèse de doctorat.

Saulquin J.Y. et Mauléon F. (2007), Quand l'éthique s'affiche dans les rapports annuels des sociétés du CAC 40 : un grand mot pour quels effets ?, Actes de colloque sur l'éthique organisé par le groupe ESCEM les 26 et 27 octobre, France.

Saulquin J.Y. et Schier G. (2005), La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ?, Congrès GREFIGE, Nancy

Savin P. et Verdier L. (2005), Environnement et politique sociale : convergence des informations et référentiels managériaux, Revue Décideurs, mars.

Seignour A. (2005), Proposition d'analyse approfondie des discours. Une illustration par l'analyse textuelle d'un discours de dirigeant, communication aux 14^e rencontres « Histoire et Gestion » IAE de Toulouse 24 et 25 Novembre.

Selznick P. (1957), Leadership in Administration. Harper and Row, New York. Reprinted in Foss, N.J., (ed.), (1997). Resources, Firms, and Strategies. Oxford University Press, Oxford.

Sen A. (1982), Poverty and Famines: An Essay on Entitlements and Deprivation, Oxford, Clarendon Press.

Sen A. (1999), Ethique et économie, et autres essais, Paris, PUF, collection Philosophie Morale.

Sen A. K. (1987), Commodities and Capabilities, Oxford, Oxford India Paperbacks, Oxford University Press.

Sen A. K. (1982), Equality of What ?, In : Choice, Welfare and Measurement, Oxford, Blackwell? Reedited Harvard University Press : 353-369.

Serieyx H. (1993), Le Big Bang des organisations, Clamann-Levy, Chap. 7, p.79

Sharma S. (2001), L'organisation durable et ses stakeholders, Revue Française de

Simard J. et Morency M.-A. (2002), Droit, déontologie et éthique : distinctions et applications à la gestion, Organisations et territoires, printemps-été 2002, p.13-18

- Smith A. (1758), *La théorie des sentiments moraux*, Paris, Gallimard.
- Smith A. (1776), *La richesse des nations*, Paris, Gallimard.
- Sobczak A. (2002), *Le cadre juridique de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux Etats-Unis*, *Droit social*, n°9-10, septembre-octobre 2002, p. 807.
- Sobczak A. (2002) *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, « *Bibliothèque de droit social* », Tome XXXVIII, L.G.D.J.
- Sobczak A. (2004), *la responsabilité sociale de l'entreprise : menace ou opportunité pour le droit du travail ?*, *Relations industrielles*, vol.59, n°1, p.26-51.
- Sobczak A. (2005), *Les accords cadres internationaux : un modèle pour la négociation collective transnationale ?*, 2ème séminaire franco-québécois sur la responsabilité sociale, Paris, Sciences-po.
- Sobczack A. (2006), *Les accords-cadres internationaux : un modèle pour la négociation collective transnationale ?*, in *Bulletin Oeconomia Humana*.
- Solomon et Hanson (1983), *Above the Bottom Line*, Wadsworth Publishing
- Solomon R.C. (1993), *Corporate Roles, Personal Virtues : An Aristolian Approach to Business Ethics*, *Applied Ethics : A Reader* (eds. Earl R. Winkler and Jerrold R. Coombs), Oxford, Blackwell.
- Solomon R.C. (1999), *A Better Way to Think About Business. How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, New York/Oxford, Oxford University Press.
- Solow R. (1956), *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, *Quarterly Journal of Economics*.
- Souffi E. (2004), *Amiante : les entreprises ne veulent plus être les seules à payer*, *L'usine nouvelle*, 26 Février, n°2906
- Spicher Ph. (1999), *Lien entre performance éthique et performance financière : vers un consensus ?*, *Entreprise Éthique*, N° 11, octobre 1999, pp. 39-44.
- Starik M. (1995), *Should trees have managerial standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature*, *Journal of Business Ethics*, vol. 14, issue 3, pp. 207-217
- Stratos Inc (2003), *Building Trust – Corporate Sustainability Reporting in Canada*, Ottawa.
- Stratos Inc (2003), *Sustainability Reporting Toolkit*, Ottawa: Stratos Inc. for the Government of Canada.
- Stuart III B. (1991), *The Quest for Value*, Ed. Harper Collins

Supiot A. (1991), A propos d'un centenaire : la dimension juridique de la doctrine sociale de l'Eglise, Dr.soc., 916, sp.p.918.

Supiot A. (1992), La réglementation patronale de l'entreprise, Droit social, p. 215, spécialement p. 217.

SustainAbility / Utopies / PNUE (2005), Etat du reporting sur le développement durable, Version française.

SustainAbility, Standard & Poor's, UNEP (2004), Risk and Opportunity – Best Practice in Non-financial Reporting (The Global Reporters 2004 Survey of Corporate Sustainability Reporting), London.

Taylor C. (1998), Les sources du soi, Paris, Seuil.

Teyssié B. (2005), La négociation collective transnationale d'entreprise ou de groupe, Droit social, n°11.

Thesmar D. et Thoenig M. (2004), Financiarisation de l'économie : Partage de la valeur ajoutée ou partage du risque ?, Insee.

Thibierge C. (2003), Le droit souple. Réflexion sur les textures du droit, R.T.D. civ.. 2003, p. 600 et s;

Thiveaux J.M. (1994), De la gouvernance des grandes sociétés, Revue d'Economie Financière. N°31.

Tocqueville (1840), De l'esprit légiste aux Etats-Unis et comment il sert de contrepoids à la démocratie, Démocratie, Livre de Poche.

(De) Tocqueville A., De la démocratie en Amérique, 1835-1840

Toublan O. (1996), La responsabilité sociétale et les informations nécessaires à son exercice, Doctorat en Sciences Economiques, mention " Gestion de l'entreprise ", Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne.

Trust Us (2002), the Global Reporters Survey of Corporate Sustainability Reporting.

Tunc A. (1994), Le gouvernement des sociétés anonymes : le mouvement de réforme aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, Revue Internationale de Droit Comparé, n°1.

Tushman, M.L. et Nelson, R.R. (1990), Introduction : technology, organizations, and innovation, Administrative Science Quarterly, 35, pp. 1-8.

UNITED NATION CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2004), Development and Globalization: Facts and Figures, New York, Genève.

University of Cambridge et Judge Institute of Management (2005), OFR and Sustainability Roundtable: Examining the Impact of the OFR on Sustainable Development and Corporate Reporting, London: The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).

Urminsky M., Self-regulation in the workplace: Codes of conduct, social labeling and socially responsible investment, Bureau International du Travail

US Department of Labor (1996), The Apparel Industry and Codes of Conduct: A Solution to the International Child Labor Problem?

Vaillancourt J. (1998), Evolution conceptuelle et historique du développement durable, Rapport de recherche du Regroupement national des conseils de l'environnement du Québec (RNCREQ), mai.

Vaillancourt J.G. (1990), Le développement durable ou le « compromis » de la Commission Brundtland ; désarmement, développement et protection de l'environnement, in Cahier de la recherche éthique n°15. Éditions Fides. p. 17-44.

Vallée G., Murray G., Coutin M., Rocher G. et Giles, A. (2003), Les codes de conduite des entreprise multinationales canadiennes : aux confins de la régulation privée et des politiques publiques du travail, rapport de recherche, 2003, 101 pages

Van Genugten W. (2002), The Status of Transnational Corporations in International Public Law, in Human Right and the Oil Industry, Antwerpren - Groningen – Oxford, Intersentia, p.72.

Vernière L. (1999), Introduction à la notion de développement durable, Rapport moral sur l'argent dans le Monde, p.281 et s.

Villeneuve C. (1998). Qui a peur de l'an 2000? Guide d'éducation relative à l'environnement pour le développement durable. Sainte-Foy: Éditions Multimondes et UNESCO. 303 p.

Virally M. (1960), La pensée juridique, Paris, LGDJ.

Von Moltke K. (2004), Quelle gouvernance pour le développement durable ? In Créer une organisation mondiale de l'environnement ? Éléments pour le débat : 26, Les notes de l'Iddri, n°5.

Walzer M. (1997), Sphères de justice, Paris, Seuil.

Watrack S. Cochran P. (1985), The Evolution of the Corporate Social Performance Model, Academy of Management Review, 10.

WBCSD (2002), Striking the Balance.

Wiedemann-Goiran T. (2003), D'une communication cloisonnée à une communication transversale. In Développement durable et gouvernement d'entreprise : Un dialogue prometteur, Les cahiers de l'ORSE : 183. Editions Organisation.

Winstanley D. et J. Woodall (2000), The Ethical Dimensions of HRM, Human Resource Management Journal, 10 (2), p. 5-20.

Woestendiek K. (1998), Maverick Manager : Changes Minds About the Environment, Industrial Management, p. 12 – 20.

Wood D. (1991), Social Issues on Management: Theory and Research in Corporate Social Performance, Journal of Management, 17.

Young M.D. (1992), Sustainable Investment and Resources Use, Parthenon-UNESCO.

Zadek, S., Pruzan P. M. et Evans R. (1997), Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting, Stylus Pub Llc.

Zenati F. (2002), L'évolution des sources du droit dans les pays de droit civil, D., Chron. 1.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE _____ 5

**LE CADRE CONCEPTUEL : CHAPITRES PRELIMINAIRES SUR LE
DEVELOPPEMENT DURABLE ET LA RESPONSABILITE SOCIALE DES
ENTREPRISES _____ 17**

**CHAPITRE 1 : LA RSE COMME NOUVELLE OBLIGATION LEGALE DE
L'ENTREPRISE _____ 45**

I- Au plan international :	48
1.1- Les normes internationales de portée générale	49
1.2- Les normes internationales spécifiques aux concepts de DD et de RSE	50
II- Au plan européen :	52
2.1- La mise en place d'une Politique européenne : une réglementation européenne en faveur de la RSE	52
2.2- La multiplication des réglementations faisant la promotion de la RSE dans les pays de l'Union européenne.	56
III- Au plan national français : Politique réglementaire française en faveur de la démarche de RSE - une convergence juridique vers plus de responsabilité	57
3.1- Des mesures symboliques en faveur du développement durable :	58
3.2- Des mesures en faveur d'une plus grande transparence :	59

CHAPITRE 2 : LA RSE COMME OBLIGATION MORALE DE L'ENTREPRISE _____ 83

I- Les nouvelles attentes de la société civile	86
1.1- L'organisation de la société civile contre l'entreprise	86
1.2- Une vision volontaire (et non contraignante) du DD	91
1.3- Les différents acteurs de cette pression morale : les parties prenantes	95
II- Le champ théorique de cette pression morale sociétale	116
2.1- Les origines	116
2.2- Une théorie à plusieurs dimensions	121
2.3- Les limites de la théorie des parties prenantes	122
2.4- Les autres théories intéressantes pour expliquer cette pression sociétale :	123
III- L'émergence d'une société civile d'opinion	125
3.1- Notion de société civile d'opinion	126
3.2- Le capital marque de l'entreprise	129
3.3- Un risque d'image et de réputation	130

CHAPITRE 3 : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE _____ 133

I- La mise en évidence d'une crise actuelle de la gouvernance	137
1.1- La notion de gouvernance d'entreprise	137
1.2- La crise du modèle classique et la pression des parties prenantes	143
II- Les principes du développement durable au service de la gouvernance d'entreprise	149
2.1- La réforme des outils de la GE sur la base des principes du développement durable	149
2.2- La nécessaire adaptation de la gouvernance d'entreprise en faveur des acteurs du développement durable	160
III- De la gouvernance de l'entreprise à la communication sur la gouvernance	166
3.1- L'efficacité d'un système de gouvernance intégrant les parties prenantes.	166
3.2- L'évolution de la mesure de la gouvernance par les agences de notation extra financière :	168
3.3- La gouvernance d'entreprise comme levier de reconnaissance de l'entreprise : une analyse politique du phénomène	182

CHAPITRE 4 : LA FORMALISATION D'UNE REPOSE ETHIQUE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE	187
I- Distinction préliminaire entre éthique et morale	192
II- Le contexte en faveur d'une moralisation des relations sociales	193
2-1- Le contexte philosophique	193
2-2- Une éthique pratique centrée sur la notion de responsabilité élargie	197
III- La perspective théorique	200
CHAPITRE 5 - LES NOUVELLES NORMES COLLECTIVES DE L'ENTREPRISE ETHIQUE	211
I- Le respect de la norme comme nouvelle règle de conduite des entreprises	215
II- L'érection de normes collectives de responsabilité sociale ou un processus de normalisation en faveur de la RSE	216
2-1- Des normes collectives institutionnelles	216
2-2- Des normes collectives professionnelles	235
2.3- Une autre forme de promotion collective de la RSE : les accords-cadres internationaux	252
CHAPITRE 6 : LES NOUVELLES NORMES INDIVIDUELLES DE L'ENTREPRISE ETHIQUE	259
I- Le rapport de développement durable	262
1.1- Une obligation d'information	263
1.2- Le contenu du rapport	269
II- Les codes et chartes éthiques :	274
2.1- Les caractères des codes éthiques :	276
2.2- Les différentes familles de charte	279
2.3- Le contenu des Chartes	280
CHAPITRE 7 : LA TENTATIVE DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE ETHIQUE COMME FACTEUR DE REGULATION SOCIALE	293
I- Les critiques portant sur la communication éthique	296
1.1- Un acteur communicant simplement opportuniste	296
1.2- Un acteur communicant soucieux de s'émanciper	297
II- La portée juridique des chartes éthiques :	299
2.1- La démonstration de la portée juridique de ces documents	299
2.2- Les conséquences de la portée de ces documents	306
III- Les conséquences du phénomène d'autorégulation des firmes éthiques	312
3.1- L'appréciation du pouvoir normatif des firmes	313
3.2- La nécessaire rénovation du système de régulation français	317
3.3- Pour un droit « fort » au service de l'éthique des affaires	326
CONCLUSION GENERALE	339
ANNEXES	343
BIBLIOGRAPHIE	357